



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Principios éticos del servidor público y la gestión  
estratégica de directivos de educación inicial de Cerro  
Colorado - Arequipa 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

**Br. Martha Viviana Oviedo Chacón**

**ASESOR:**

**Dr. Leonardo Arturo Robles Ramírez**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Dirección**

**Arequipa - Perú**


**2017**

PÁGINA DEL JURADO

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by 'odríguez Pomareda'.

DR. RODRÍGUEZ POMAREDA, CÉSAR ROBERTO

Presidente

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Suolla Medina'.

MG. SUOLLA MEDINA, JORGE LUIS

Secretario

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by 'obles Ramírez'.

DR. ROBLES RAMÍREZ, LEONARDO ARTURO

Vocal

## **DEDICATORIA**

A mis hijas,  
Aléssia, Mariana y Brunella,  
por ser la razón más importante en mi vida,  
por ser mi principal motivación.

Martha

## **AGRADECIMIENTO**

Estas palabras se dirigen a quien ha forjado mi camino y ha guiado mis pasos para andar en él, por darme la fortaleza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida, y por darme la dicha de estar aquí, Tú que siempre estas a mi lado gracias por todo esto JESÚS hijo de Dios nuestro Padre celestial.

A mi amigo Ronal Romaña Llerena, por permitirme encontrar una amistad tan pura, verdadera y productiva para mi vida.

Al Dr. Leonardo Arturo Robles Ramírez, por orientar adecuadamente el desarrollo del presente trabajo de investigación y la elaboración del informe final.

A los directivos de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Cerro Colorado, por facilitar la realización de actividades de recolección de datos.

La Autora

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

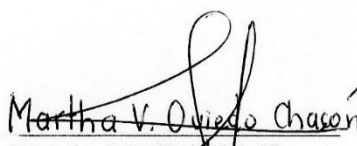
Yo, Martha Viviana Oviedo Chacón, estudiante de la Escuela de posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede filial Trujillo – región Arequipa ; declaro que el trabajo académico titulado “ Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016 “

Presentada, en 80 folios para la obtención del grado académico de Magister es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Arequipa, 27 de Marzo de 2017

  
Martha V. Oviedo Chacón  
DNI 23992017

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado – Arequipa 2016”, con la finalidad de determinar la relación de las variables de estudio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en educación.

En tal sentido, se presenta el informe final y se queda para su deferencia, manifestando la gratitud por las contribuciones e indicaciones de mejora.

.

La autora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Página de grado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaración jurada .....	v
Presentación .....	vi
Índice de contenidos .....	vii
Índice de cuadros .....	ix
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1 Realidad problemática .....	14
1.2 Trabajos previos .....	17
1.3 Teorías relacionas al tema .....	21
1.4 Formulación del problema .....	47
1.5 Justificación .....	47
1.6 Hipótesis .....	48
1.7 Objetivos .....	48
II. MÉTODO .....	50
2.1 Diseño metodológico .....	50
2.2 Variables y operacionalización de variables .....	50
2.3 Población, muestra .....	51
2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	52
2.5 Método de análisis de datos .....	54
2.6 Aspectos Éticos .....	54
III. RESULTADOS .....	55
3.1 Descripción .....	55
3.2 Resultados de la variable 1 principios éticos del servidor público .....	56

3.3 Resultados de la variable 2 La gestión estratégica .....	57
3.4 Comprobación de la hipótesis .....	71
IV. DISCUSIÓN .....	72
V. CONCLUSIONES	
VI. RECOMENDACIONES	
VII. PROPUESTA	
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	
ANEXO 1: Matriz de Consistencia	
ANEXO 2: Matriz de Operacionalización	
ANEXO 3: Matriz del Instrumento	
ANEXO 4: Instrumento	
ANEXO 5: Ficha técnica del instrumento	
ANEXO 6: Baremos	
ANEXO 7: Validez por expertos	
ANEXO 8: Confiabilidad estadística	
ANEXO 9: Documento de autorización para la aplicación del instrumento.	
ANEXO 10: Base de datos	



## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Operacionalización de variables .....	51
Cuadro 2 Total de Población de la I.E. ....	52
Cuadro 3 Total de muestra de estudio.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Dimensión: Respeto.....	56
Tabla 2 Dimensión: Probidad.....	57
Tabla 3 Dimensión: Eficiencia.....	58
Tabla 4 Dimensión: Idoneidad .....	59
Tabla 5 Dimensión: Veracidad.....	60
Tabla 6 Dimensión: Lealtad y Obediencia .....	61
Tabla 7 Dimensión: Justicia y Equidad .....	62
Tabla 8 Dimensión: Lealtad al Estado de Derecho .....	63
Tabla 9 Variable principios éticos del servidor público.....	64
Tabla 10 Dimensión: Planificación .....	65
Tabla 11 Dimensión: Organización .....	66
Tabla 12 Dimensión: Dirección .....	67
Tabla 13 Dimensión: Control.....	68
Tabla 14 Variable La gestión estratégica .....	69
Tabla 15 Resultados finales de relación de las variables .....	70
Tabla 16 Comprobación de hipótesis mediante la correlación de Pearson- Medidas simétricas .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1    Dimensión: Respeto .....	56
Gráfico 2    Dimensión: Probidad .....	57
Gráfico 3    Dimensión: Eficiencia .....	58
Gráfico 4    Dimensión: Idoneidad .....	59
Gráfico 5    Dimensión: Veracidad.....	60
Gráfico 6    Dimensión: Lealtad y Obediencia .....	61
Gráfico 7    Dimensión: Justicia y Equidad .....	62
Gráfico 8    Dimensión: Lealtad al Estado de Derecho .....	63
Gráfico 9    Variable principios éticos del servidor público .....	64
Gráfico 10   Dimensión: Planificación.....	65
Gráfico 11   Dimensión: Organización.....	66
Gráfico 12   Dimensión: Dirección .....	67
Gráfico 13   Dimensión: Control .....	68
Gráfico 14   Variable La gestión estratégica.....	69
Gráfico 15   Resultados finales de relación de las variables .....	70
Gráfico 16   Comprobación de hipótesis mediante la correlación de Pearson- Medidas simétricas .....	71

## **RESUMEN**

La presente investigación “Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016”, presenta el objetivo general de determinar la relación que existe los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica; lo que significa la orientación que establecen límites en actuación del desempeño del servidor público y su relación con la puesta en práctica en la organización que permite mejores logros y resultados en atención a una visión compartida

El método de la investigación atiende a un diseño correlacional, la muestra estuvo constituida por 146 directivos, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento aplicado el cuestionario el cual plantea 20 ítems para principios éticos del servidor público y 24 ítems para la gestión estratégica.

Los hallazgos muestran que se encuentran en el nivel bajo en los Principios éticos del servidor público y en un nivel regular de gestión estratégica, por lo que se concluye que entre las variables de los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica, si existe relación, que mediante la correlación de Pearson - Medidas simétricas muestra una correlación de tendencia baja con un valor de 0.315 y una significancia menor al límite con el 0.029 ( $p>0.05$ ) que acepta la correlación.

Palabras claves: principios, ética, gestión y estrategias

## **ABSTRACT**

The present research "Ethical principles of the public servant and the strategic management of executives of initial education of Cerro Colorado – Arequipa 2016" presents the general objective to determine the relation that exists the ethical principles of the public servant and the strategic management; Which means the orientation that establish limits in performance of the performance of the public servant and its relation with the implementation in the organization that allows better achievements and results in attention to a shared vision

The research method relies on a correlational design, the sample was composed of 146 managers, the technique used was the survey and the instrument applied the questionnaire which poses 20 items for ethical principles of the public servant and 24 items for strategic management.

The findings show that they are at the low level in the ethical Principles of the public servant and at a regular level of strategic management, so it is concluded that between the variables of the ethical principles of public servant and strategic management, if there is a relationship, Which through the Pearson - Symmetric Measurements correlation shows a low trend correlation with a value of 0.315 and a significance lower than the limit with 0.029 ( $p > 0.05$ ) that accepts the correlation.

Keywords: principles, ethics, management and strategies

## **I. INTRODUCCIÓN**

El estudio principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos, es una realidad trascendental en la gestión de instituciones públicas, motivo de estudio. Los principios son atributos apelando en escenarios de peligro pero sobre todo orientan y sustentan la acción global de las vidas; sin embargo muchas veces los principios son quebrantados por situaciones de necesidad personal, perdiendo su esencia en la naturaleza humana. Así también es importante atender las demandas de servicio y para ello los sistemas deben ser ejecutados con eficiencia de tal manera que se llegue con efectividad a los productos finales; la gestión estratégica admite una conducción dirigida a expectativas ansiadas, para ello es significativo obtener conocimiento obligatoriamente en el proceso de asumir decisiones y que esta sea la más pertinente, orientada a la visión organizacional asumiendo una postura y actitud formal. Por diversos motivos esta situación no se da con eficiencia en las gestiones.

Por ello se presenta además la realidad problemática, antecedentes de investigación, referentes teóricos, entre otros que sustentan el estudio.

### **1.1. Realidad problemática**

La realidad actual requiere permutas continuas y penetrantes; los avances tecnológicos del conocimiento, como las transformaciones procedentes de la ideología de la acción de la gerencia, que procede de las orientaciones de eficacia en la responsabilidad, por ello el afrontamiento a las transformaciones y alternativas son un desafío continuo; que en situaciones reales podría ser poco probable la trascendencia de las acciones tomadas. Por ello se generó la necesidad de estudiar y proponer modelos que movilicen las empresas en este nuevo contexto social y económico de tal forma atender las necesidades y demandas empresariales y estar a la altura del mundo actual (Betancourt 2006).

En la actualidad la gestión presenta tendencias de gestión empresarial de logros a un plazo corto con la aspiración y reto de obtener un mayúsculo logro financiero y además poner a satisfacción a los asociados, e inversionistas; en estas circunstancias el logro económico marca la diferencia

de fracaso y éxito. Así mismo estos modelos empresariales ponen énfasis al factor humano, enfoque ambiental, impacto ecológico y social, como parámetros orientados a consideración de los Derechos Humanos, atendiendo a la ética empresarial como demanda de desarrollo de sostenibilidad a medio y largo plazo. Este progresivo interés es compartido en las organizaciones (Agulló, 1990).

Sin embargo, las empresas e instituciones están conformadas por diversos individuos, muchas veces las intenciones corporativas no coinciden con la de los individuos; por ello el perfil ético y presencia del gerente o líder que garantizan bajo responsabilidad la gestión institucional. Posiblemente los individuos no se incorporen a la visión institucional lo que ocasionaría riesgos de servicio, productividad y éxito. La intención es generar trabajo colegiado y con visiones compartidas de allí la importancia de la gestión y ética en las organizaciones.

En este contexto la responsabilidad (XXI) de las organizaciones no solo visualizan las ganancias y logros satisfactorios, del mismo modo, adquiere importancia la cobertura de esa responsabilidad donde se encuentra los enfoques ambientales, sociales, morales, no en el afán de una práctica actualizada sino en un ser de la organización con enfoque humanístico; es decir existe una ética organizacional. En este resultado, se debe además, implantar una política estratégica de compromiso mutuo, colectivo, social. Todo ello son actos éticos que desde ya vienen implantándose y consolidando en las funciones de la organización.

Ello trae a colación el comportamiento particular y la ética de la organización no debe apartar radicalmente a causa de que son actividades dentro de la organización, quienes concretan su ética individual y convencimientos propios sobre cómo debe ser la acción o comportamiento para las circunstancias laborales en el marco de la función pública. Que conjuntamente, varias de esas individualidades forman parte de colegios, o son sindicalistas que asumen también un comportamiento deontológico acorde a su compromiso en ellas. Es necesario comprender que la empresa

tiene la responsabilidad de considerar y fortalecer las virtudes y profesionalismo e integridad de cada persona.

La gestión estratégica de los recursos humanos existe en el proceso de innovación, el personal laboral es importante como fundamental fuerza laboral y principio de invención y debe ser fortalecido hasta ser competitivo en sus dimensiones para un ejercicio estratégico de equipo. Los acontecimientos y preferencias del patrimonio humanos se concentran en establecer un conocimiento que extienda la producción y complacencia de los practicantes, con habilidades para desplegar y concentrar el talento, concertar la existencia profesional y la personal, a efectuar procedimientos personificados de progreso.

El bienestar de las demandas de la colectividad política como de una mayor expectación en el nivel de vida de los residentes. Sin embargo, las administraciones, los gobiernos no pueden optimizar y corresponder a los requerimientos. Ya sea en países con recursos débiles y con escasez de recursos como también en los de incremento financiero, en las organizaciones públicas se evidencia diversas actitudes poco de servicio, primando más los intereses personales que las colectivas; los antivalores se empoderan de algunas actividades preferenciales donde los principios de ética en la función de omiten, por lo que los resultados no son eficientes y no logran alcanzar los objetivos y retos organizacionales.

Este contexto generalizado, reconoce precisar que el servicio en la función pública son lentas, inoperantes, demasiados trámites administrativos, la atención en el trato no está al nivel del trato humano, o que no genera confianza, más se concentra la negligente imagen no solo del servicio específico sino de la imagen empresarial u organización. Por ello se ha concebido que las demandas ciudadanas hayan colmado el desplazamiento de respuesta de los regímenes y que las organizaciones de función pública.

Si el servicio y producción asume los principios éticos en la función pública, se comprenderá que el uso de recursos, técnicas, estrategias serán potencializados con la buena actitud ética.



En tal sentido, la gestión estratégica de directivos los principios éticos del servidor público deben ser internalizados, promovido y asumidos no solo por los servidores públicos sino por toda persona que ejerce un trabajo.

## **1.2. Trabajos previos**

Respecto a las pesquisas de trabajos previos presentamos los antecedentes encontrados a nivel internacional, nacional y local que a continuación se presentan:

A nivel internacional se consideró el trabajo de investigación presentado por **Crisol.E & Romero.A (2014)** quien presenta el artículo de su investigación *“Práctica docente versus ética docente. Hacia la mejora de la práctica docente a partir de la ética profesional”*, que fue presentado en la Universidad de Granada - España, para obtener el grado de magister. Tuvo como objetivo general determinar la relación de la ética y la práctica docente, la población de estudio fueron docentes de la misma universidad, el diseño de investigación fue el correlacional. Los resultados concluyentes exponen que la labor docente tiene la responsabilidad social de formar estudiantes de manera integral, tanto en aspectos cognitivos que comprende el desarrollo de las capacidades y competencias; como la formación de una configuración humanística y crítica de la realidad, por ello el ejercicio de la docencia debe ser comprometido y responsablemente porque se cree intensamente en lo que se hace con respeto y deber para con uno mismo y para con el otro. El estudio se sustenta en la demanda progresiva de servicio ético. La formación para el ejercicio de la profesión no puede limitarse a la transmisión de conocimientos objetivos, sino que los aspectos cognoscitivos, morales y las habilidades técnicas deben fusionarse a fin de adquirir una adecuada profesionalidad. La identidad ética, es una contribución a la avance de la labor docente, para ello debe lograr provocar reflexiones, personales y compartidas, sobre la actitud vital propia, sobre las actitudes morales como profesional, sobre la contextualización moral que alberga la enseñanza y en cuanto a las posibilidades que se tienen de cambiar en positivo lo que es mejorable.

En el mismo nivel se tiene a **Porras.E (2013)** con su investigación *“Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio”*, presentado en la Universidad UNED de Colombia, para obtener el grado de magister. Tuvo como objetivo general de identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio, la población de estudio fueron los actores educativos de la municipalidad en mención, el diseño de investigación fue descriptivo explicativo. Se concluye que para asegurar el éxito de la implantación del SGC los colegios deben prestar atención a los distintos componentes que obtuvieron menores valoraciones, priorizándolos según su nivel de urgencia, tendencia e impacto. Habrá algunos que a corto plazo pueden ser resueltos, otros a mediano y largo plazo, pero ante todo, elaborar el plan de mejoramiento basándose en los resultados de la autoevaluación institucional, e implementar los mecanismos adecuados para su seguimiento, tales como la detección y control de no conformidades, mediante auditorías internas periódicas y oportunas, siempre en el marco de la participación democrática, y la auto - implicación de toda la comunidad educativa. Así mismo, las Secretarías de Educación y el Ministerio de Educación Nacional, deben formular las directrices que guíen u orienten a los colegios públicos de preescolar, básica y media, bajo su administración, en la implantación del SGC, para asegurar el éxito de dicho proceso, aún en gestación en el país; para ello, ponemos a su disposición, el Plan de Gestión Integral de la Calidad (PGIC), configurado a partir de la experiencia adquirida en el desarrollo de las distintas etapas de esta investigación, adelantada durante tres años.

A nivel Nacional se presenta los estudios de **Ibarra.A (2012)** cuyo enunciado es *“Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011”*, presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado magister. Tuvo como objetivo general la determinación de la relación

que existe entre planeamiento estratégico con la Gestión de calidad, la población de estudio fueron 65 docentes de la institución de primaria y secundaria, es una investigación de carácter básico, de tipo no experimental, de nivel correlacional y bivariada, el instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual cumple con la validez y grado de confiabilidad; el cual permitió la identificación del diagnóstico, determinación correcta del análisis FODA, y el análisis de la programación, las actividades, manejo de presupuesto; como también la de planificar, organizar, integrar, dirección y control. Se concluye que se impugna la hipótesis nula, ya que asumiendo el cálculo del chi cuadrado se obtiene un valor de  $2 X = 5.45 < 2 X t = 9.49$  por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación es decir el planteamiento estratégico mejora la calidad de la IE Kumamoto N° 3092.

En el mismo nivel se presenta a **Vargas.D (2010)** con el estudio *“Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”*, presentado a la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado magister. Tuvo como objetivos la caracterización del sistema organizativo y el estilo de gestión de la institución educativa, el análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo de los docentes, y diagnosticar dificultades y logros del trabajo en grupo de los docentes para la gestión pedagógica. la muestra fue determinada por 70 docentes de la Institución Educativa del “Colegio Parroquial San Norberto”, con 66 docentes y 4 directivos, correspondiente al nivel secundario, inicial y educación secundaria, agrupados en 16 grupos de trabajo docente; a quienes se aplicó cuestionario de la “Valoración de la Gestión Pedagógica del Trabajo Docente en Equipo” se validó con el juicio de dos expertos en gestión educativa, con autorización de la dirección; para la medición de clima organizativo se aplicó la Escala y Prueba Diferencial Semántico, validada por T&R consulting para el análisis del clima organizacional en empresas y universidades, adaptada de acuerdo a las características de la institución educativa para evaluar logros de la gestión pedagógica del trabajo en grupo; es una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo. Se concluye la política organizacional y la estructura institucional prevalecen el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica reconociendo que la labor cooperativa promueve el liderazgo, cooperación,

la comunicación, clima institucional y la correspondencia; que se construye el clima organizativo–institucional positivo mediante procesos de liderazgo, solución de conflictos , comunicación y toma de decisiones en equipo, que el liderazgo participativo motiva a la mejora de las tareas con fluidez que contribuye a las innovaciones. El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. El análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente se valora y practica el trabajo cooperativo.

A nivel local se tiene a **Arias.W (2014)** con la investigación “*Gestión de la calidad educativa y rendimiento académico en la institución educativa Arequipa*”, presentado en la Universidad Católica San Pablo – Arequipa, para optar el grado magister. Tuvo como objetivo general analizar la relación que existe entre la percepción de la calidad de la gestión educativa y el rendimiento académico de un grupo de estudiantes de la Institución Educativa Arequipa con edades comprendidas entre los 12 y 17 años y desde primero hasta quinto de secundaria, la muestra consta de 110 escolares quienes han sido seleccionadas mediante técnicas de muestreo probabilístico, la investigación es de tipo correlacional. Se aplicó el cuestionario de percepción de la calidad educativa, que consta de 17 ítems y cuenta con adecuados índices de validez y confiabilidad ( $\alpha = 0,848$ ). Para el procesamiento de los datos se han utilizado estadísticos descriptivos, además de pruebas paramétricas de correlación Coeficiente de Pearson, para las variables cuantitativas y pruebas no paramétricas de Prueba Tau-b de Kendall para las variables cualitativas. Los resultados evidencian que la puntuación promedio de percepción de la calidad global fue de 50,29 con una desviación estándar de 9,14 y un rango de 22 a 65. No existen relaciones significativas entre las variables de estudio para el total de la muestra, pero sí cuando los datos se procesan en función del grado de escolaridad, sobre todo en primero ( $r = 0,37$ ) y cuarto de secundaria ( $r = 0,36$ ). Conclusiones: Se concluye que sí existe relación entre el rendimiento académico y la percepción de la calidad educativa, pero ésta es diferenciada, según el grado de estudios.

En el mismo nivel se presenta a **Morales.R, Ojeda.D & Rojas.A (2016)** con la investigación “Planeamiento Estratégico de la Provincia de Arequipa”, presentado en la Pontificia Universidad Católica Del Perú, presentado para el grado magister. Tuvo como objetivo el análisis de factores externos e internos que favorecen el desarrollo de la provincia de Arequipa, se busca además la seguridad de los ciudadanos y el respeto al medio ambiente, estableciendo acciones adecuadas para que las industrias en la provincia de Arequipa puedan afrontar la demanda del mercado internacional y nacional, trabajando con las demás provincias de la región en forma conjunta con sus competidores mediante alianzas estratégicas, los sujetos de estudio fueron aspectos documentales. Se concluye que a través del plan estratégico integral de la provincia de Arequipa, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada para el año 2026. La provincia de Arequipa tiene como una de sus mayores fortalezas el ser líder en recursos naturales (minerales) y en recursos turísticos, siendo considerada la segunda región en patrimonio cultural. La provincia de Arequipa responde de una buena forma frente a las oportunidades que tiene, siendo la más representativa la ejecución del aeropuerto cívico internacional La Joya y la implementación del proyecto ambiental para tratamiento de residuos, por otro lado no tiene un buen afronte sobre las amenazas, siendo las más importantes: el aumento de la corrupción en la gestión pública y privada y el deterioro de la seguridad. Las mayores debilidades que tiene la provincia de Arequipa son la mala gestión del gasto público y la reducción del aporte del PBI.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Referente al marco teórico que sustenta el presente estudio, se tiene las dos variables. Los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica y es como sigue:

Los principios éticos del servidor público, se refieren a las afirmaciones fundamentales de las que preceden derivaciones y desenlaces. Las personas no las añaden, solo segregan características de realidad y naturaleza en la que viven. Los principios se distinguen por el alto grado de exigencias, la

grandeza de su concordancia con la realidad y la solidez de lo que contiene. (García de Alba, 2005, p. 179-180).

Los códigos éticos se caracterizan, de forma explícita o implícita, por dos elementos: una serie de principios éticos y unas declaraciones sobre la práctica que normalmente están escritas en forma de normas de obligado cumplimiento. Por lo tanto, los códigos éticos, son medios para traducir las creencias acerca del comportamiento adecuado en declaraciones que especifican cómo los profesionales pueden actuar apropiadamente. Estos principios se derivan de posiciones morales generales incluyendo los valores. Pero, ¿para qué tener un código ético?

La ética pública se relaciona directamente a la ética aplicada y su realización total en diligencia gubernamentales. Esta ética se realiza por las personas que tienen un cargo en el gobierno electa por la población, por arraigamiento u otra forma, y que poseen un compromiso con el estado. Estos compromisos están dirigidos a cumplir una meta social de la población. La ética pública es referente al actuar normativo de todos aquellos que se desempeñan en cargos públicos.

Pero ello es empañado por malos y corruptos empleados públicos que no cumplen a cabalidad su función; he ahí que es necesario una relación de confianza entre las instituciones públicas y la ciudadanía.

La integridad en las personas guía el comportamiento en el tiempo que permite actuar conforme a los valores. Todos aquellos que ocupen un cargo público y trabajan con el Estado), lleven a cabo una conducta noble al desempeñar un cargo. Cuando estas personas tienen rectitud, realiza sus funciones con integridad con respecto a los valores (Diego, 2007).

Es cierto que las entidades públicas adquieren compromisos que condicionan el actuar del servidor y que son asumidas en el desarrollo del ejercicio en el área encargada, así como también el comportamiento con el entorno humano cobra una importancia en el éxito organizacional del funcionamiento de la entidad.

Los debates referentes a analizar la manera en la que se controlaran actos indebidos de personas que ocupen cargos públicos, concreta el que no se puede intervenir en los intereses intrínsecos de un individuo. Cuando un funcionario decide actuar de forma corrupta, elaborara un mecanismo de cómo es que evadirá las reglas y procedimientos establecidos en contra de este tipo de actitudes, siendo la decisión de apartarse de este tipo de actitud la única forma de desmedrar actos corruptas; esta decisión pueden lograrse mediante la sensibilización y la creación de conciencia que caracterizan al actuar del bien común considerando el correcto juicio de la persona a tratar, ya que son los principios que posee cada persona el motivo que ponen parámetros en el actuar de las personas. Son los principios y el carácter los que impiden o motivan a actuar a una persona y la ética como disciplina del ser social. La ética en la administración pública o para la política se denomina ética pública ya que esta es vivenciada en la práctica.

La ética diligente en los procesos gubernamentales son de vital jerarquía porque su principal objetivo es la asistencia, es decir, las labores y dinanismos que realizan los gestores del gobierno están encaminados a cubrir la diversidad de intereses y necesidades de los órganos de la colectividad política. Es también un eficaz dispositivo de control de las ilegalidades y antivalores ejercidos en el uso del dominio público. Es un componente fundamental para la creación y el sustento de la seguridad en la dirección y sus establecimientos, a la vez que una herramienta clave para encumbrar el nivel de la política y procesos públicos regulados por la conducta honorable de los funcionarios del estado. La perfección de los asuntos de funcionamiento público se podrá alcanzar y mantener si se cuenta con gestores públicos con consistentes criterios de conducta ética (Diego, 2008).

Cualquier persona que participa del desarrollo público debe tener conocimiento de que la asistencia pública se precisa como el ejercicio del régimen gubernamental para cubrir las demandas e insuficiencias de los individuos que integran el Estado. El colaborador público se debe a su agrupación social a la que corresponde, su salario es abonado por la

colectividad y por lo tanto tiene un compromiso con la sociedad. Los trabajadores gubernamentales, junto con su unidad de funcionarios y expertos, tienen la tarea de dirigir las cuestiones públicas. Para eso fueron elegidos por la sociedad. Para eso existen los gobiernos. Por su parte, los funcionarios y expertos, al ocuparse de los políticos especialistas de los establecimientos públicos, se transforman en partícipes en el desempeño del gobierno. El político y el funcionario público deben recordar que están para cooperar con comunidad y no para aprovecharse de ella.

El desarrollo de los valores éticos en los colaboradores públicos asiente concientizar en compromiso ético generando así un mayor desempeño en la eficacia y gestión de los beneficios colectivos. De ahí que la conducta ética de los gobernantes este en una situación *sine qua non* para que persista una eficaz administración en un gobierno. Si bien historialmente el argumento de la ética ha estado presente en las cuestiones de administración pública desde las civilizaciones de la antigüedad, en los últimos periodos se ha prescindido o descuidado adrede su colaboración en la ocupación legal al personificar un impedimento para los individuos faltos de valores, que aspiran el poder y despojan cargos sin ganarlos justamente. Cuando en el sector público los valores se separan o empiezan a disolverse, las actitudes perjudiciales hacen su aparición.

Los gobiernos requieren de buenos individuos. Es en esta circunstancia donde ingresa la ética a instruir y mejorar a las personas. Con sólo ejecutar una operación correcta, los colaboradores públicos ya están efectuando con los mandatos éticos. Sin embargo, esta señal, es difícil de seguir, como lo manifiestan los múltiples comportamientos incorrectos que se ejercen a diario. El estudio de la ética pública responde a una de los tres caracteres antiguos que señalaron los filósofos y sabios griegos cuando describían a las peculiaridades que debería tener cualquier individuo que aspirara a ocupar un cargo público: a) Lealtad hacía la Constitución establecida, b) Capacidad para el cargo, y c) Virtud y Justicia. (Diego (2007).

Las dimensiones de la ética, permiten entender el funcionamiento de la praxis de la ética en el sector económico público y empresarial además de distinguir



las diferentes dimensiones de la ética de acuerdo a la circunstancia en la que se encuentre. Las consecuencias en los actos de un individuo varían acorde en el nivel en el que esta, si lo hace particularmente o como un ser colectivo, ya que varían los límites y aspectos en lo que impacta su comportamiento. Para lo que se considera cuatro dimensiones de la ética (Agulló, 1990, p. 40):

La ética de intimidad: Todos los seres humanos poseen una ética privada, cuando se toman decisiones según dogmas personales, cosmovisión y personalidad; mencionadas características buscan la felicidad y plenitud del ser desde un punto de vista personal.

La ética del profesional: Cuando un profesional toma decisiones con respecto a su vida técnica y tiene que basarse en los efectos los cuales repercutirán en la vida de las demás personas; para esto deberá hacer uso constante del discernimiento.

La ética civil: Se enfoca en el mero comportamiento humano como un ser social en contexto con su realidad y su yo interno, estos elementos deben coexistir limitados por la ética que regula su actuar evitando que se hagan daño entre ellos, sin dejar de lado su ética privada.

La ética organizacional: El individuo se desempeña como parte de un todo, basándose en una ética implantada por las autoridades de la organización en la cual actúa. Esta ética representa los aspectos normativos en cómo se debe actuar dentro de una organización.

Los principios son un acumulado de valores, credos, reglas, que ubican y reglamentan la vida en la sociedad. Son el sustentáculo del enfoque, la gestión, la táctica y las metas estratégicos. Estos elementos se declaran y hace situacional nuestra cultura, en nuestra personalidad, deliberar y guiarnos.

Es importante mencionar que los principios legales de la sociedad están muy directamente relacionados con la ética básica del existir. La ética analiza, estudia, promueve y aplica el buen vivir, la moral, siendo esta última inspiración de los principios que regulas la convivencia social. Todo aquel ser que no posea principios de existencia es un individuo sin rumbo que no tienen

forma en como parametrar su conducta y que no tiene consideración entre los límites de las demás personas y de el mismo. El aprendizaje de los principios sociales de existencia y convivencia es un tema que se tiene que aplicar desde la infancia para su óptima solidificación.

Los Principios de la función públicas se basan en la Ley del Código de Ética de la Función Pública expresa en su “Artículo 2.- Función Pública A los efectos del presente Código, se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos. Y Artículo 3.- Fines de la Función Pública Los fines de la función pública son el Servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” (Ley N° 27815).

Es una decisión personal después de una meditación previa, asumir los principios y las reglas, considerando si es o no conveniente, en tal sentido “Las disposiciones de integridad establecen ejecutar determinadas operaciones ya que humanizan o evadir otras puesto que deshumanizan” (Cortina, 1998, 72). Por ello, son los principios los orientadores que establecen límites en la acción humana, los que no deben darse por cumplimiento, sino por convicción de acción; considero que no se debe pensar tanto para actuar, cuando los seres humanos se han empoderado de los principios simplemente se ha adquirido una filosofía de vida con base ética sólida.

En el Artículo 6, Así mismo se establecen los Principios de la Función Pública que explica que la actuación del desempeño del servidor público, los siguientes principios son: (Ley N° 27815).

La veracidad es expresar con legitimidad en las diplomacias funcionales con todos los órganos de una institución y con la nacionalidad, y ayudar a la aclaración de las circunstancias (Ley N° 27815).

La veracidad es una cualidad de ser honesto, de decir verdad, la que se sustenta en la ética, quien estudia las acciones de las personas; estos actos son práctica inteligentes, establecidas voluntariamente, los procesos cognitivos que se involucran garantizan el control y dirección de los actos los que a su vez forman parte de la caracterización y estilo explícito de manifestación humana (Marina, 1995, p. 163). Por tanto, los actos de honestidad y veracidad garantizan la confianza e identificación de una virtud.

En la antigüedad, se identificaron y establecieron virtudes como el respeto, amistad, fortaleza, autoridad, justicia, sobriedad, honor, compromiso, lealtad, prudencia, sabiduría, sinceridad; asociadas a la veracidad o franqueza.

Todo individuo se encuentra capacitado para otorgar orientación a su existencia, ya que está conferida con el razonamiento, esto en su situación de humano. El individuo es un sistema organizado es un “Organismo Social” convocados por diversas acciones personales o grupales; en esta interacción o gestión de grupo se requiere de un compartir de valores, principios, significados, los que dan sentido a los actos, surge allí los sueños colectivos, los objetivos culturales y sobre todo los actos misionales que son los que dan sentido a la vida. Valorar es dar significado a las acciones, los procesos, las ideas, las personas (Ferreira, 2005).

La probidad es actuar con honestidad, honradez y rectitud, tratando de cumplir el bien común y rechazando todo beneficio o primacía particular (Ley N° 27815).

La ética ejercida en el funcionario público involucra desenvolvimiento de actitudes, evidenciadas en actos determinados encaminados al beneficio comunitario; significa que el desempeño del servidor público debe mostrar y demostrar una práctica de virtudes; como señaló Aristóteles citado en (Diego, 2009, p. 33) No se enseña ética para saber qué es la virtud sino para ser virtuosos. Así, la probidad es una virtud, es la práctica del hacer las cosas con rectitud, lo que conlleva a identificar otras virtudes que se acompañan entre sí, como la amabilidad, templanza, libertad, capacidad, respeto, valor, humildad, cordialidad, moderación y/o paciencia.

En este proceso del actuar ético, también se dan las polaridades que entorpecen decisiones inteligentes; un vicio extremo es por ejemplo la desvergüenza, la envidia, la vanidad, el servilismo, desenfreno; la virtud sería el pudor, la benevolencia, la magnanimidad, la dignidad, la templanza; como también se da el otro extremo que se convierte en un vicio es la timidez, la malevolencia, la limitada espiritualidad, creerse suficiente, como también la insensibilidad.

Por ello, la decisión de ser virtuoso se ve orientado por los límites, considerando el termino justo, todo extremo es bueno o es malo.

La idoneidad es la capacidad de ser apto para algún acto o función, este factor es esencial para ejercer un cargo público. Los funcionarios públicos están obligados a actuar positivamente acorde a la realidad, estudiando sus labores permanentemente para la optimización de resultados (Ley N° 27815).

Según Diego, (2009) las normas y principios son aspectos que guían el actuar en la vida y genera estabilidad ética, si se realizara actos atrevidos y desvergonzados en el caso de dinero se convierte en avaricia, como mezquindad humana; si por el contrario interviene y participa ayudando a los semejantes se practica el principio de la generosidad. Se interpreta que obedeciendo al actuar se categoriza como un individuo virtuoso en el bien o vicioso obrando para el mal, por ello o se encamina con actitudes de virtud o de vicio-. Los valores o antivalores, son una opción voluntaria (p. 27).

El respeto Adecuar la conducta para el acatamiento de la constitución, avalando que todas las etapas del juicio de toma de decisiones o en el acatamiento de los ordenamientos administrativos, se respeten los derechos a la protección y al debido modo de proceder (Ley N° 27815).

“La virtud de un hombre es un bien digno de honra porque gracias a ella, viene el hombre a ser honesto o bueno.” (Aristóteles, citado en Diego, 2009).

En la actualidad, se observa cómo se avanza profesionalmente, existe un fortalecimiento técnico, profesional y es importante; pero más significativo es que se presente cualidades basadas en los principios éticos, son más rentables y enriquecedores porque se logra la inmersión en la moral pública,

lo que no solo beneficia a la persona sino a la sociedad; en tal sentido es importante fortalecer a los trabajadores públicos a través de actualizaciones, evaluaciones, hacer que asuman el bien común al interés personal; de tal forma que por el conocimiento claro puede ser conducido por el buen actuar lo que permitiría el ingreso al ámbito público con solvencia ética que le guíen en su actuar.

En esta realidad, es necesario explorar y valorar el potencial del hombre, en aras de una construcción humana sana, benevolente, fraterna. En este sentido, cobra fuerza el principio del compromiso y la responsabilidad, acompañado de la esperanza como meta y anhelo; principios que se demandan y coexiste (Kung, 1991, 49-50). Se interpreta que la decisión final está en el ser humano,

La justicia y equidad Tener permanente práctica del cumplimiento de funciones, concediendo lo justo a cada quien, interviniendo con ecuanimidad en relación con la ciudadanía en general (Ley N° 27815).

La ética es una fortaleza inquebrantable, es el terreno, la morada donde se reside, es el amparo y protección da cada persona, es el lugar de seguridad del ser humano. Es suelo firme para caminar sobre la vida. La ética es una lámpara que ilumina al hombre en su vida (Fereira, 2005). La práctica de la ética y del actuar con principios genera confianza y fe de que las cosas funcionan, fecunda esperanza y creencia, sueños y metas; invitan a continuar en la construcción de un país, justo, democrático, inclusivo, pacífico.

Los principios y la ética en la función pública, orienta virtudes y valores anhelados en la vivencia diaria, en el servicio y atención permanente, evidenciados en el comportamiento del trabajador o funcionario, debe albergar la relación dialéctica de teoría y práctica y viceversa para ser enriquecida permanentemente fortaleciendo el ánimo, fuerza y valía en el servicio. La acción humana virtuosa conforma la ética pública, en tanto que son ejecutados por funcionarios y gobernantes en la obediencia y el deber cumplido (Diego, (2009).

La eficiencia es ser totalmente útil en las ocupaciones a su cargo, encaminando conseguir una formación consistente y constante (Ley N° 27815).

Los valores son doctrinas, acuerdos o afirmaciones que participan, registran y admiten los integrantes de un conjunto mutuo y que se describen a pautas ansiadas de administración. Suministran las medidas para establecer qué cualidades son oportunas. Los valores se conducen de un conjunto de afirmaciones sobre lo justo, bueno y útil. Contribuyen al logro de un desarrollo humano integral que busca formar al individuo de manera correcta (Diego, (2009).

**La lealtad y obediencia** Conducirse con sinceridad y respaldo con todos los órganos de la entidad, efectuando las disposiciones que imparta el prócer jerárquico adecuado, en la medida que congreguen las puntualidades del tema y tengan por objetivo la ejecución de eventos de servicio que se enlacen con las ocupaciones a su cargo, salvo casos de injusticia o infracciones, las que corresponderá colocar en juicio del superior jerárquico de la organización (Ley N° 27815).

En la actualidad existe pérdida de la confianza en los gobiernos y en las instituciones públicas es un asunto grave porque sin ella sociedad y gobierno se dividen generando una fractura en el Estado (Diego, 2009).

La actitud negligente e indecente de los servidores públicos es la actuación de un antivalor, lo que significa un acto de corrupción, decidiendo actuar con sagacidad, habilidad e inteligencia. Al respecto “El conjunto de normas y controles no garantizan que el empleado público actúe de forma éticamente correcta. Sólo la fortaleza de las convicciones éticas del empleado puede cubrir el vacío que el contexto produce.” (Rodríguez-Arana, 1998).

**La lealtad al Estado de Derecho** El empleado estatal tiene que mostrar fidelidad a la constitución y los intereses de bien común representados por el estado. Ocupar cargos que no estén reconocidos por la norma jurídica, se considera motivo para el cese ipso facto de su trabajo en el área pública (Ley N° 27815).

Según el Artículo 8, en cuanto a las Prohibiciones Éticas de la Función Pública (Ley N° 27815), se expone que de la misma manera es importante identificar los límites que orientan un buen servicio, el servidor público está prohibido de:

**Mantener Intereses de Conflicto** el funcionario debe separar todo aspecto laboral gubernamental de sus conflictos e intereses personales sean económicos religiosos políticos etc.

**Obtener Ventajas Indevidas** no se puede tener ventajas de cualquier tipo para los intereses personales de los colaboradores públicos.

**Realizar Actividades de Proselitismo Político** no se puede utilizar los recursos del estado para la realización de actividades que pueden influir políticamente a la ciudadanía.

**Hacer Mal Uso de Información Privilegiada** no se puede ser participe en procedimientos financieros manipulando información privada de la entidad a la que concierne sin importar que sea brindada por algún funcionario con cargo importante de la organización.

**Presionar, Amenazar y/o Acosar** es condenable el acto de acoso y hostigamiento de cualquier tipo, entre miembros de organizaciones públicas y privadas además de rechazo a acciones dolosas.

El rol de los funcionarios públicos, representa actividades permanentes o fijas, gratificada u representativa, ejecutada por un individuo que se halla laborando en un ente del gobierno, para efectuar una prestación a la sociedad, tiene como finalidad el servir a la sociedad.

La razón de existir del Estado es proveer y mejorar los recursos materiales y no materiales que la sociedad necesita para existir armónicamente. Los funcionarios y servidores públicos existen para la realización de objetivos en común. La función pública también se expresa como la realización de los objetivos del Gobierno. Por ejemplo, todo candidato que es elegido como presidente de la República cuenta con un plan de gobierno, planes de desarrollo nacional y planes de desarrollo local, objetivos para sus ministerios y objetivos institucionales. Todos estos planes y objetivos son

realizados por los funcionarios públicos designados para los distintos cargos en el Estado (IPEDEHP, 2010). De tal forma, que deben ser personas dignas, respetadas y honestas.

Según el Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz, IPEDEHP (2010) en el sistema democrático las instituciones del Estado y los funcionarios públicos tienen en sus manos garantizar la vigencia de los derechos fundamentales de las personas que la Constitución señala, procurando el mayor bienestar de la población mediante el servicio a la comunidad. Por ello, los funcionarios públicos tienen una responsabilidad profesional y ética que es inherente al ejercicio de sus funciones.

La función pública se ejerce para realizar la labor de administración del Estado, distribuyendo los servicios y los bienes públicos entre los ciudadanos y ciudadanas. La administración pública es como el motor que pone en marcha la actividad del Estado. A través de cientos y miles de personas (funcionarios y servidores), se desarrollan múltiples actividades en beneficio de la población. La transgresión de los deberes del servidor público puede generar la ruptura de una correcta administración del Estado y como consecuencia un estropicio de la buena relación laboral. Con el paso del tiempo la actividad administrativa del Estado ha ido creciendo y haciéndose cada vez más compleja, diversa y especializada.

Este aparato administrativo requiere de un personal capacitado. Las personas que realizan estas funciones públicas tienen como tarea el contribuir con su responsabilidad, talento y dedicación a la buena marcha de los asuntos y servicios públicos, y así lograr que el Estado brinde el servicio y las condiciones adecuadas para que las y los ciudadanos puedan alcanzar su bienestar. Si esto no funciona así, la marcha del Estado se quiebra y ya no es posible que atienda los requerimientos de la ciudadanía.

Es necesario que se haga una correcta elección del personal que tendrá a su cargo esta administración, exigiéndole condiciones de capacidad, moralidad y honestidad, y recibiendo a cambio una remuneración acorde con la importante misión que tienen.



Un elemento central para el correcto desarrollo de los objetivos que se busca a través de la función pública es una adecuada gestión de los recursos.

El Ministerio Público es un organismo autónomo del Estado que se encuentra al servicio de la sociedad, y cuya principal función es defender la legalidad en el Perú y los derechos de las personas, es decir, que las leyes se cumplan, para que de esta manera los derechos de los ciudadanos y ciudadanas se respeten.

Los funcionarios públicos que trabajan en el Ministerio Público tienen las siguientes funciones, La atención de legalidad de los derechos ciudadanos y de los intereses públicos. La representación de la sociedad en juicio, para defender a la familia, a los menores e incapaces y para defender el interés social, es decir, el interés de todos y todas. Velar por la moral pública. Perseguir el delito y buscar la reparación civil a las personas que han sido afectadas en sus derechos. Velar por la prevención del delito de acuerdo a lo que le permite la ley (Ley N° 29286, Art. 1).

La gestión es la entidad que tiene la función de generar productividad y logros satisfactorios en la organización. Tienen la responsabilidad de lograr progreso económico. Las estrategias son tácticas y medios para el logro de objetivos en un proceso a un plazo largo; son políticas, operaciones viables que solicitan de disposiciones por parte de los líderes gerenciales y de extensos y diversos recursos.

Así, existencia de una organización, se percibe a través de sus acciones visualizando la visión compartida y el desempeño misional de la organización, además exige la responsabilidad vivenciar la ética a través de actitudes basadas en valores, así la gestión estratégica presentara los efectos deseados. La eficacia de la estrategia en la gestión se da a través de un verdadero proceso analítico, formulación estratégica y establecimiento de la misma estrategia.

Las características que presenta una gestión estratégica se establece con el enfoque de análisis interno para desarrollarlo hacia a la interioridad.

Es una forma de poseer mayor control sobre lo que se desea conseguir y los elementos que son directos o indirectos de nuestra capacidad de lograrlos; así que obtiene la inclusión de medios y la organización del tiempo para su ejecución.

También es necesario contar con información sin intermediarios, la información debe ser directa de primera fuente, lo que garantiza objetividad en resultados y objetividad en toma de decisiones, por tanto los niveles de información de sub coordinadores nos limita el acercamiento a la solución de alternativas y políticas de intervención eficientes. Si la información es de fuente primera los niveles de comunicación son de primer orden y tienen mayor veracidad por lo tanto se construye una sensible comunicación.

Un exitoso análisis de las circunstancias sustentados en la competitividad de los agentes que lo realizan, utilizando las mejores estrategias comunicativas permanentemente garantiza el reconocimiento de permutas y modifica el subsiguiente paso (García, 2004).

El pensamiento estratégico es la creación de un mecanismo regente con una perspectiva participada de expectante y de una emoción profunda de poderío y creación por parte de todos los individuos claves de la ordenación. La intención es ir a descargar los retos futuros. Según (Morrisey, 1997),

Estas circunstancias de actuación demandan actitudes más comprometidas y para ello se requiere de un específico y exclusivo pensamiento, de lógica, llamado pensamiento estratégico, que es un proceso cognitivo de razonamiento sobre los problemas complicados o de procedimientos para alcanzar un objetivo (Castañeda, 2001).

Se moviliza en una realidad de la indagación, pesquisa y la innovación, esto involucra examinar y averiguar los componentes de la ordenación que fundan su identificación y tendencia.

Vivas (2000) delimita el pensamiento como una tendencia estratégica como un período de razón y sabiduría, como una cualidad y un conocimiento encaminado a ser pre activos, el cual se perfecciona a posterior para conseguir una conocimiento y un discernimiento de la compañía y el ejercicio

de una representación más completa. Este es un dispositivo que suministra la innovación y acomodamiento de una compañía a su ambiente competidor.

Por tanto el pensar estratégicamente es un juicio metódico, ordenado y presentido, más humano que experimentado. Quien lo emplea debe poseer mayor orientación y lógica con base en su práctica; unificado a ello, debe disponer para diversos escenarios que puedan surgir en el ambiente, fijar el rumbo que perseguirá la institución en el posterior y originar el progreso de la compañía mediante la alianza, así como la gestión intergrupala e intragrupal, partiendo de las prácticas particulares. Por lo que concluye que se debe contar con una visión futurista organizada con disposición trascendental y manejar el dispositivo con dinamismo.

Para Jatar (2000), el pensar estratégico es una costumbre que admite un prestar atención a la situación a partir de una configuración distinta, y el ambiente corresponde a ser examinado como fragmento de un sistema articulado y complejo.

Los elementos esenciales en las actitudes estratégicas son la voluntariedad, la adaptación, la proactividad, flexibilidad, criticismo, e integración de hechos.

La actitud voluntaria genera una orientación estratégica, impugna la inactividad y la neutralidad, la voluntad hace que las transformaciones sean internas. Para persuadir y convencer es necesario tener la voluntad y convicción de que las cosas funcionan, y para lograr la confianza de cualesquier de los órganos de la ordenación y firmeza del ejercicio futuro de la sociedad pende del cargo conveniente al individuo.

La acomodación a cualquier ocurrencia que se procede en interacción de los impulsos en el ambiente, es el proceso de adaptación requerida como actitud estratégica. Involucra que la organización asuma cualidad determinada ante cada circunstancia que se afronta, en sometimiento de ello facilita, demora o reprime el acatamiento de las fines.

La representación proactiva, implica perfeccionar situaciones de trato organizativo a los hechos que obtienen impactar la organización, tal como

planteara José Martí, ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados. Ello envuelve no dejarse sorprender por las mudanzas o los escenarios.

La cualidad crítica, presume impedir la apatía y examinar acontecimientos y procedimientos, impedir la práctica, lo cual envuelve no emplear la orientación estratégica como receta.

La flexibilidad permita implantar cambios que fortifiquen la culminación de las estrategias y adecuar las propias según se resuelven los competitivos para conseguir sostenibilidad de las primacías profesionales de la organización.

La Integración de los hechos del medio, además de poseer todas las variables tanto endógenas como exógenas que logran intervenir tanto efectiva como no en el proceso.

"El modelo de gestión estratégica, se inicia de una atención frecuente, la visión compartida de la estructura, puesta en práctica mediante la misión, se orientan con valores éticos que permiten una mejor actuación, por tanto mejores logros y resultados; el análisis estratégicos, es una elemento importante para empezar la gestión estratégica, elemento que permite concretizar la formulación e implantación estratégica. (García, 2004).

El análisis estratégico: es la comprensión de las relaciones de los sucesos y representaciones tangibles de la organización que corresponde al contexto y a la evolución de este, al reconocimiento de las perspectivas endógenas.

La enunciación de la estratégica: este fragmento de la gestión estratégica posee como propósito auxiliar a la deliberación de una táctica. Para cumplir esta disposición se plantean pasos: la reproducción de expectativas estratégicas, la estimación de las expectativas estratégicas y la elección de la estrategia.

La consumación de la táctica: El estudio y las disposiciones constituyen fragmento de la enunciación de la táctica pero poseen poco cuantía para la estructura sin la culminación, si toda intención no se traslada a la experiencia. La ejecución es una parte primordial en la gestión estratégica y en la reproducción de cambios reales en las organizaciones.

Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico. La valoración de la estrategia es el periodo final, los administradores precisan conocer de manera pronta las diversas tácticas y estratégicas que no son operativas, esta medición permite configurar, retroalimentar, cambiar la estrategia para mejorar y anticiparse a situaciones riesgosas. La totalidad de las estrategias pueden ser dispuestas a expectantes reformas, ya que son varios los factores que pueden generar cambio del contexto ya sea externo o interno pues esos factores no son absolutos, son combatientes por la influencias de otros y su relación; por los cambios son irremediables y hay que estar preparados al cambio. Para evaluar las estrategias es fundamental ejecutar actividades y tareas esenciales y son la revisión de componentes exteriores e interiores que son base y naturaleza de estrategias planteadas de la actualidad, otra tarea es evaluar y valorar el desempeño con la inmediatez, con la finalidad de realizar la tercera actividad de realizar operaciones correctoras (García, 2004).

La medición de la estrategia, tienen la imperiosa necesidad de ser realizada ya que permite el éxito presente y no necesariamente responde al éxito de un mañana.

El enfoque de gestión estratégicos presenta los siguientes antecedentes, en 1978, Dan Schandel y Charles Hofer citado en Lozano (2013) crearon una definición compuesta de la administración estratégica o la gestión estratégica. Esto estaba fundado en el principio de que la organización tiene que tener un esquema general de logros definidos en metas y objetivos estratégicos que sustentan la administración estratégica.

Hofer y Schendel, citado en Lozano (2013) expresa que las dimensiones esenciales de la dirección estratégica es fundar objetivos concretos, posteriormente se enunciar estrategias con base de las mencionados objetivos. Posteriormente, para establecer la táctica, se manipula un cambio de la observación a la dirección; el quehacer de conseguir términos determinadas con anterioridad. En este período, los componentes esenciales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones

propias, se logran llevar a la exploración de la estrategia.

La posterior ocupación, es la observación estratégica o control, que suministra a las apoderadas informaciones sobre sus avances. Surgió entonces el término de la planificación estratégica surge en la generación 50, obteniendo mayor popularidad para los posteriores años. En este tiempo el planeamiento estratégico estaba considerado como respuesta a la problemática organizacional. En aquel período la organizaciones quedaban prendidas de este teoría de planeamiento estratégico; para los años 80 deje de ser una obsesión ya que evidencian bajas expectativas en los resultados. Sin embargo, para los años 90 se reestructura y nuevamente es considerada la planeación estratégica, que posee un extenso uso en la actualidad en el naturaleza de los mercados pero ya más completado a la gestión estratégica.

Según Betancourt (2006) la Gestión Estrategia es, "El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente en el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

El proceso de Gestión Estratégica, se da en el inicio, con un proceso de planificación corporativa, que subsiguientemente se encuadra dentro de la especificidad de áreas del organismo dentro de proceso práctico y funciona con la división del trabajo y de responsabilidad de guías de la organización; este transcurso es duradero, muestra las peculiaridades:

En las organizaciones proactivas, las estrategias adaptativas nos admiten mantenerse, reconociendo a los cambios del ambiente. Las habilidades anticipativas son organizadoras del cambio lo que permite el cambio de la capacidad y se logre cambiar el regularidad de la organización; esto nos permite ser competidor. En la gestión estratégica se puede establecer que paradigma y no reemplaza al anterior sino que es incluido al anterior.

El primer proceso de las organizaciones familiares micro o pequeñas empresas, la gestión invoca. Segundo proceso, basado en el poder del dinero, las empresas iniciaron la gestión presupuestaria teniendo como elemento la planificación financiera con el enfoque de pensar que controlando los recursos podemos controlar el desarrollo de la gestión; aquí

no se gasta en lo que hay que gastarlos, solo se ordena los gastos, pero no garantiza el cumplimiento de los objetivos y metas.

Tercer proceso, Concepciones de la Organización Estratégica es el dominio centrado, consiente instituir tácticas convenientes para revolve desafiós y conflictos del ambiente con nociones de corto, mediano y largo plazo y estrategias; reflexiona el examen del ambiente y el interés en áreas determinadas de la organización para crear estrategias funcionales. Tuvo buenos resultados en las corporaciones funcionales los últimos 25 años, pero los tiempos cambian y las necesidades también.

La responsabilidad apunta a los planificadores como médula del dominio, se posee lindísimas expresiones que ninguna desempeña en sus funciones y que solo decoran las bibliotecas de los ejecutivos.

Gestión Estratégica, está basado en el dominio de los trabajadores e instituye que cada Administrador o Guía es quien debe establecer, adentro de su oportuno encargo, las habilidades anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. El administrador es el comprometido de la expansión, de esbozar las responsabilidades; ya no es un centro de poder el que funda los procedimientos corporativos sino que existen lineamientos corporativos por equipos. Lo ideal indestructible es el cambio. Los compendios claves de la administración son la innovación, excelencia y anticipación (Betancourt, 2006).

Se concluye Según Betancourt (2006) que la práctica y resultado en la acción gerencial es la gestión estratégica, la cual debe generar estrategias contextualizadas a la función o servicio institucional para perdurar en un corto plazo y generar y crear estrategias anticipatorias para lograr competitividad en los plazos medianos y plazos largos.

La Gestión Estratégica es una experiencia y habilidad de responsabilidad organizacional, el cual debe empoderar al gerente y a cada miembro en las diferentes funciones de la organización. Las decisiones tomadas y planteadas como estratégicas son decisión del equipo no solo de un grupo de elegidos o comisionadas; es respuesta al trabajo coordinado y analizado con la visión organizacional, el cual se plantea una serie de alternativas

corporativas, y son el norte en la toma de decisiones en cada procesos de gestión en la operatividad de la organización.

Los elementos precisos de la Gestión Estratégica, según Barker, (1995) son la Innovación, excelencia y anticipación.

La excelencia garantiza el futuro de la empresa u organización, con ella se compite es la partida mínima. En una realidad competitiva, las organizaciones deben encontrarse con la actualización de los fundamentos de gestión actualizada en su práctica, por tanto; para contar con la participación en el mercado mundial se debe estar al ritmo de los estándares globalizados. Es una realidad de contrariedad e igualación, cada gestión o dirección, se rige por conceptualizaciones homogéneas plasmadas en los avances gerenciales, bajo este nivel de acción se permiten competir en la globalidad de la economía, por lo que se debe destacar los elementos de excelencia, innovación y sobre todo la anticipación.

Los mecanismos de la excelencia son la calidad total , lo que implica la disposición humana y también procesos de calidad; involucra emprender con la base de procesos de calidad, como también de reingeniería total de los individuo; considerado como cambio de pensamiento para estar preparado a un nuevo proceso establecido en el ambiente mecanismos de calidad. La excelencia además involucra el aprendizaje de nuevos paradigmas, un proceso de aprendizaje que permite refrescar , renovar y crear condiciones propicias para cambios de conducta de actitudes, del pensamiento, de sentimientos y creencias; lo que permitirá adoptar un presente renovado para garantizar el afrontamiento de nuevos cambios.

El desarrollo personal, profesionalismo, autoestima, perspectiva particular, engloba la calidad humana; es la función idónea y corporativa la que garantiza el destino de la organización y el favorecimiento para su fortaleza.

La innovación, debe ser una forma de ser y de vivir, de los miembros de la estructura organiza, cimentada en la creación; este proceso cognitivo superior es logrado por el uso del cerebro desde los procesos cognitivos básicos hasta llegar a los superiores cual es la creatividad. Para el mejoramiento en permanencia y creación de servicios y productos se



necesita conocer la demanda de servicio y de producto; que unido al valor agregado o atributos se construye diferentes resultados de servicios y productos (Betancourt, 2006). Los trabajadores pasivos, monótonos son males crónicos en la organización por tanto la organización no ejercerá liderazgo organizacional.

La anticipación, es un proceso consecuente y de permanente identificación de aspectos que favorece la efectividad por ende la competitividad en el presente y posible expectativas positivas, el adelanto a los sucesos o imponiendo escenarios nuevos para favorecer el futuro es la tarea de la anticipación, es la antes de que pase algo asume y da respuestas de manera permanente. Corresponde tomar en cuenta las tendencias y/o paradigmas, ello cobra constancia y fuerza, porque constituye el refuerzo para batallar otras, pero el hecho de considerarlas se convierten en elementos concluyentes del procesamiento estratégico.

La Gestión Estratégica admite la ejecución de los Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global (Betancourt, 2006).

La base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. La organización, organigrama, métodos, etc.; no es lo que determina resultados óptimos, sino las estrategias y tácticas con las que se opera y son también las cualidades y actitudes de la personal. La realización del trabajo en sus diversas manifestaciones, acciones, pensamientos, aportes, estrategias, dedicación, inspiración, etc., son los insumos para fortalecer el talento de los trabajadores, por ende son procesos que desarrolla la organización en la resolución del trabajo en la gestión, lo que facilita, orienta y crea sentido a la Gestión Estratégica.

La planificación es el inicio y base de la gestión estratégica, que consecutivamente se esquematiza en las diversa áreas concretas en la organización, dirección y control estratégico; en un proceso eficaz, que

permite la división del compromiso como líder organizacional (Betancourt, 2006).

La planificación corporativa es un primer paso para investigar y diagnosticar la tendencia actual y perspectivas de la organización, proceso de auto evaluación duradera, lo que determina la meta y objetivo a llegar, cómo realizar, en qué circunstancias y cuándo ejecutar, lo que permite elegir proyectos y programas para implementarlos en el organismo.

El Planeamiento estratégico es el camino donde se inicia los pasos de la planeación con funcionalidad, aquí se asume lineamientos en las tácticas y políticas determinadas mediante procedimientos colectivos, a fin de desplegar estrategias específicas para cada una de las espacios prácticos dela organización (Betancourt, 2006).

Según Waterman, (1988) plantea el enfoque práctico, los gerente aprenderán cuan realizan y desarrollan planes factibles y desarrollan su control y regulan los logros hacia la mejor productividad; si el administrador no significa, aporta o no contribuye al progreso del plan y se pierde la porción más significativa del mismo. Tiempos pasados utilizaban la planeación para ver el futuro, sin embargo se aprende a dinamizar las organizaciones en plena acción.

En este proceso es importante determinar la visión, que es el deseo de ser de una organización hacia el futuro. Es una mirada del ahora en el futuro, imaginando los logros organizativos. El hacer en la vida institucional concreta cómo la organización, mediante la energía y responsabilidad de los agentes laborales orientará todas sus operaciones lo que tiene que hacer y generar la creación del valor, consiguiendo la trascendencia.

Una Visión debe proveer el camino a seguir para llegar al lugar deseado, generar entusiasmo acerca de esa dirección que lleva al futuro, como también generar confianza en el liderazgo y ofrecer criterios claros para el éxito.

La organización Estratégica se refiere a que las organizaciones muestran eficiencia en su organización estratégicas de distintas maneras, no siempre lo que funciona en una funciona en otra, por lo que no un modelo o recetas

que se adapte todas las organizaciones según su identidad y visión compartida; ya que cada una de ellas presenta características, cualidades, aspiraciones y realidades diferentes, que establecen necesidades y metas diferentes. La organización es una realidad social conformada por elementos comprometidos al cumplimiento de objetivos esbozada para obtener consecuencias reales positivas, como por ejemplo lograr satisfacción laboral, compromisos externos e internos; la organización estratégica permite la ubicación del personal en la repartición laboral y establece las funciones precisas para el personal. Por tanto la organización estratégica se orienta con intencionalidad a logro de objetivos.

Esta conceptualización está dada para todas las organizaciones desde las lucrativas y no lucrativas; desde hospitales hasta bancos. La organización estratégica ostenta diferentes aspectos de organización la informal e informal.

Las organizaciones formales se basan en una racional división del trabajo, con sus respectivas funciones, con instancias especializadas a favor de la empresa. Por lo tanto, cada organización tiene un manual de funciones que considera sanciones, estímulos y especificaciones propias de la empresa.

Las organizaciones informales, se establecen por la relaciones entre los cercanos de la organización, se reúnen espontáneamente, con naturalidad, a partir de las cuales se delegan funciones. Es un personal que se puede encontrar o no en la.

La dirección estratégica es producto del planeamiento estratégico, continúa la dirección estratégica, para ejecutar las actividades, tareas de la organización, las cuales son desarrolladas estratégicamente; es decir la función de la dirección estratégica es dinamizar con acciones la totalidad de la empresa.

Esta dirección se relaciona directamente con la habilidad del manejo de recursos humanos en la organización; se presencia la movilización del personal de acuerdo a las características de la empresa y dirección o liderazgo (Abascal 2001, p. 426).

El manejo de recursos toma en cuenta muchas variantes, primero se actualiza y capacita al personal para asignarlos adecuadamente en su funciones; además son motivada con especificaciones para lograr efectos deseados. La dirección trata de orientar, acompañar, y fortalecer las habilidades para bien organizacional logrando los objetivos estratégicos. Es la función administradora encargada de relaciones humanas en cualquiera de niveles de la estructura las que son dinámicas, complementarias con tratamientos personalizados, el proceso comunicativo se implanta con destrezas líderes y de motivación.

El control estratégico, según Abascal (2001) es el intentar no pecar de ignorancia y perseguir el progreso del ambiente, de las potencias profesionales y de validez de la organización en práctica y logro de los objetivos comprendidos en las habilidades delineadas; es el control de la acción. Para conseguir un control se requiere de la comprensión de variados aspectos: Estimación de la validez del procedimiento estratégico, identificar las consecuencias aprehendidos y encontrar la dependencia con los mecanismos de compromiso de la organización (p. 427).

La función básica de los sistemas de control estratégico consisten en proporcionar a la administración las pesquisa que requiere para inspeccionar su habilidad y su organización (Charles, 2001, p. 426). La empresa tiene que recoger pesquisas que permitan evaluar el ejercicio y emplear el reformatorio. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera cómo funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican estos problemas por una falta de cooperación entre las áreas.

Con esta información disponible, los gerentes pueden decidir que la compañía de cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden

aplicar la medida correctiva (Charles, 2001). Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, estimación y retroalimentación que proporcionan la indagación a la dirección sobre la destreza y la estructura en la organización lo que satisface las metas del cometido principal.

La gestión estratégica eficiente evidencia las siguientes propuestas: Gestionar productivamente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos teniendo la visión y misión como guía, Gestión adaptándose al entorno, al futuro, y la competencia. Planificar adecuando los escasos para múltiples alternativas. Planificar con la información existente. Direccionar innovadoramente los procesos y funciones. Controlar los resultados midiendo y comparando. Organizar estructuradamente el capital humano de la estructura, para lograr las metas de la misma. Conducción fundada en el reconocimiento al guía por sus condiciones competitivas y personal, por sus sapiencias y saberes, logrando el efecto multiplicador. Grupo de aspectos trascendentales, así como actitudes, valores, creencias, normas, etc.; que el personal de la empresa presenta en común (conjunto de creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados y filosofías propias). Enfoque en el consumidor del producto o servicio. Compromiso integral a largo plazo, dirigido y apoyado por la alta dirección. Compromiso integral de la organización. Comunicaciones efectivas y renovadas, basada en mediciones y comparaciones. Compromiso en el entrenamiento, reconocimiento, recompensa y aseguramiento de la calidad. Trabajo en equipo, con el sistema de multiprocesos. Ser proactivo, competitivo y agente del cambio organizacional.

Los mandamientos de la gestión estratégica se manifiesta en la protección ambiental es una necesidad y un elemento fundamental para lo que ocurre en nuestras organizaciones. Si el ambiente es el adecuado, la empresa tendrá mejores oportunidades en el futuro.

La interdependencia. No debe haber lucha de poderes internos de la organización, sino interdependencia entre todas las áreas funcionales; si la gente no está consciente de lo que significa la interdependencia, no se puede

lograr lo que significa realmente. La interdependencia parte de la Visión Compartida de la organización y se extiende de manera total manteniendo la libertad de acción y decisión de las partes, pero sin perder la visión del todo.

Otro mandamiento es respetar y estimular la competencia. Un importante reto que impone la gestión estratégica es el estar consciente de lo que es la competencia a fin de respetarla y estimularla. La competencia es el único elemento que nos puede permitir mantenernos en un proceso creciente. La competencia trata de sinergia, cooperación y negociación.

Mantener la flexibilidad organizacional es aquella cuya capacidad de aprendizaje le permite adaptarse rápidamente a las circunstancias que la rodean, una organización debe ser capaz de hacer esos cambios de una manera tan rápida, que permita darle respuesta a cualquier requerimiento del entorno.

Estimular el liderazgo. Para poder descentralizar los procesos y eliminar las alcabalas, es necesario que cada gerente y cada supervisor asuma su liderazgo y que el mismo sea llevado incluso hasta cada trabajador, a fin de que cada quien sea el líder en lo que hace. El que mejor conoce de la tarea es el que la hace. No permita que la gente se deje vencer por el temor y la falta de estímulo.

Anticipar los cambios. La anticipación debe generar una visión positiva y alentadora del futuro, sea lo que sea que se avecine. Solo anticipando se puede estar siempre un paso delante de la competencia.

Establecer un enfoque organizacional. Implica no dispersar los esfuerzos tratando de ser el mejor en todo, ni querer hacer lo que ya otros están haciendo con éxito. Enfocar significa concentrar esfuerzos y recursos en un área determinada en la cual queremos ser los primeros y los mejores.

Gerenciar las percepciones. Las organizaciones deben preocuparse no solo por lo que hacen, sino por lo que proyectan cuando lo hacen. No basta con ser excelentes, hay que parecerlo. Si no se proyecta la imagen real de lo que somos o de lo que queremos ser, podemos estar condenando a nuestra organización al fracaso.

Gerenciar el cambio tecnológico. Este proceso de gerenciar el cambio tecnológico debe hacernos comprender cuándo cambiar una tecnología y cómo hacer para trabajar con una nueva, sin hacer que la organización sienta los síntomas de asfixia o de stress producto del cambio realizado y la presión por el uso de dicha tecnología.

Manejar el cambio como rutina. Una de las responsabilidades más difíciles del liderazgo es lograr la comprensión de la necesidad de cambiar permanentemente como un elemento fundamental para cualquier organización.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016?

##### **1.4.2. Problemas Específicos.**

¿Cuál es el nivel de principios éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016?

¿Cuál es el nivel de gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016?

#### **1.5. Justificación del estudio**

El presente estudio es importante ya que atiende a una realidad problemática de la gestión estratégica debilitada en las organizaciones y así también en las instituciones educativas públicas, por ello es importante contar con ética e integridad en el servicio ya que son pilares fundamentales de la función pública al garantizar la credibilidad en el sistema y legitimar las acciones de las organizaciones. En este sentido, no se puede concebir la lucha contra la corrupción sin un conjunto de valores preestablecidos que todos los involucrados conozcan, respeten y promuevan, y que permitan discernir claramente entre lo que es deseable para el bien común.

Por ello, tiene relevancia social, ya que permitirá dar alternativas de cómo atender la problemática de la gestión estratégica que construye unas nuevas relaciones entre los agentes laborales, una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite constituir características de la problemática para asumir responsabilidades en la toma de decisiones positivas en los contextos actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado con retos.

Tiene relevancia científica porque se basa en un sustento teórico, orientado por estudios investigativos anteriores que dan mejor orientación a la presente, las conceptualizaciones están organizadas en una operacionalización sistemática de las dimensiones de las variables, lo que permite contar con sustento científico. Tiene además relevancia metodología que permite que el proceso ejecutado brinde resultados confiables y objetivos.

### **1.6. Hipótesis**

Hi: Existe relación entre las variables de los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.

Ho: No existe relación entre las variables de los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.

### **1.7. Objetivos**

#### **1.7.1. Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016, para conocer su significancia entre ambas variables.



### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de principios éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.
- Determinar el nivel de gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

## II. MÉTODO

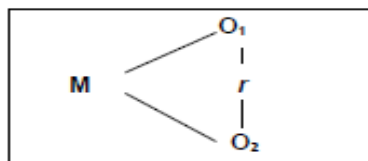
### 2.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación descriptiva - correlacional, según Tamayo y Tamayo (1999, p. 62), este tipo de investigación determina la variación en unos factores en relación con otros (covariación). Tienen como propósito medir la relación que exista entre dos o más conceptos o variables

### 2.2. Diseño de investigación

El diseño correlacional causal tiene como objetivos describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Por tanto los diseños correlacionales causales se pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad (Hernández, Fernández y Batista, 2006).

**Esquema del diseño de investigación:**



Donde:

M = Muestra.

O<sub>1</sub> = Variable 1

O<sub>2</sub> = Variable 2.

*r* = Relación de las variables de estudio.

### 2.3. Variable y operacionalización de variables

Las variables según Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse, así las variables de estudio del presente trabajo de investigación son:

**Variable 01:** Principios éticos del servidor público

**Variable 02:** Gestión estratégica

**Cuadro 1 de Operacionalización de variables**

Variable	Definiciones conceptuales	Definiciones operacionales	Dimensiones	Escala de medición
<b>Principios éticos del servidor público</b>	Son reglas o normas de conducta que orientan, rigen y establece la acción para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública (Ley N° 27815)	Los Principios éticos del servidor público, que permiten medir el actuar del trabajador son el respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho (Artículo 6.- Principios de la Función Pública - Ley N° 27815)	Respeto	Ordinal
			Probidad	
			Eficiencia	
			Idoneidad	
			Veracidad	
			Lealtad y Obediencia	
			Justicia y Equidad	
			Lealtad al Estado de Derecho	
<b>Gestión estratégica</b>	“Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2006)	La gestión estratégica presenta las dimensiones de planificación, organización, dirección y control; las cuales permiten su medición.	Planificación	Ordinal
			Organización	
			Dirección	
			Control	

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.4. Población

La población es el conjunto de sujetos comunes con caracteres parecidos, al respecto Levin y Rubin (1996) expresan que es “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”, para Hernández, Fernández y Batista (2006, p. 238) la población es el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de explicaciones. Por otra parte, Tamayo y Tamayo (1987, p.323) define la población como la totalidad del fenómeno a estudiar.

La población total de directivos de la I.E. de educación inicial de Cerro Colorado es:

**Cuadro 2. Población de directivos del distrito de Cerro Colorado**

Distrito	Instituciones educativas	Sub total	Total
<b>Cerro Colorado</b>	Educación inicial	146	291
	Educación primaria	37	
	Educación secundaria	26	
	Educación básica alternativa	42	
	Educación Especial	40	

*Fuente: archivos de la Institución. Elaboración propia*

La muestra es una representación significativa; es una parte de la población a estudiar que sirve para representarla (Levin & Rubin 1996).

En la presente investigación la elección de sujetos de estudio se ha basado en la muestra no probabilística, que según Hernández, Fernández y Baptista, (2003) se llama también muestra dirigida, supone un procedimiento de selección informal, se selecciona sujetos “típicos”. En este caso se ha seleccionado a los directivos, por lo que se logró aplicar los instrumentos a la muestra seleccionada contando con la constancia respectiva (anexos).

Los sujetos de estudio estuvieron constituidos por los 146 directivos de educación inicial del distrito de Cerro Colorado.

**Cuadro 3. Muestra de directivos de educación inicial**

Distrito	Instituciones educativas	Total
Cerro Colorado	Educación inicial	146

*Fuente: Base de datos de la UGEL Arequipa Norte*

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La técnica es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método. Según Murray (1987) la técnica de la encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la

opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

El instrumento aplicado es el cuestionario, que es un instrumento básico, permite medir la o las variables de estudio, posibilita la valoración de las respuestas de los encuestados limitándose a la investigación. Fue aplicado a los directivos sujetos de estudio (Levin & Rubin 1996).

Es esta investigación se ha utilizado la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario.

Para la variable Principios éticos del servidor público se empleó un cuestionario con 20 ítems correspondientes a las dimensiones de respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho, según el Artículo 6 de Principios de la Función Pública (Ley N° 27815), preguntas creadas atendiendo a la operacionalización de variables, luego fue el cual fue sometido al grado de confiabilidad por el Alfa de Cronbach, el cual luego de aplicado fue sistematizado estadísticamente.

Referente a la variable Gestión estratégica, se empleó también un cuestionario con 27 ítems correspondientes a las dimensiones de planificación, organización, dirección y control, según el planteamiento de Betancourt, J. (2006); instrumento que fue validado por expertos y con grado de confiabilidad de Alfa de Cronbach, el cual fue aplicado y sistematizado para su presentación.

También se procedió a la correspondiente validación, se contó con jueces profesionales con grado magister y grado de doctor, quienes evaluaron la correspondencia de los ítems en relación a la definición operacional de cada variable en cuanto a la pertinencia, coherencia, relevancia y redacción.

Para determinar el grado de confiabilidad, se utilizó el cálculo del alfa de Cronbach, que es un procedimiento estadístico para precisar la confiabilidad de un conjunto de ítems; para tal efecto, con anterioridad al recojo de información oficial, se aplicó el instrumento a no menos de 10 sujetos similares de investigación, determinando valores estándar de aprobación;

para ello además se utilizó una base de datos procesada en el programa Excel.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Los resultados serán procesados a través del conteo utilizando baremos para el establecimiento de los resultados, para presentarlos tablas con frecuencia y porcentuales con sus respectivos gráficos de barras e interpretaciones por cada variable y dimensión. Asimismo, para la verificar la hipótesis se emplea la medida estadística coeficiente de correlación de Pearson procesados a través de software SPSS.

## **2.7. Aspectos éticos**

En el presente estudio de investigación se ha considerado los aspectos éticos de la investigación, la información seleccionada correspondiente a diversos autores ha sido citada según normas APA, como también las referencias bibliográficas reconociendo e identificando las fuentes bibliográficas, la discusión asume la posición personal en el manejo de información del tema.

Un aspecto importante que fortalece también el aspecto ético de la investigación es el procedimiento científico, contando con la respectiva constancia que garantiza la aplicación de los instrumentos, los cuales ha tenido carácter anónimo no comprometiendo a nombres de personas, aspectos que han favorecido la confianza de la información por ende de los resultados.

Finalmente, el presente trabajo es original y de mi propia preocupación y ejecución.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Descripción**

Para el recojo de la información se realizó el trámite administrativo para la autorización de la aplicación del instrumento, los cuales presenta con la validación y confiabilidad propia del proceso de la investigación. El cuestionario fue resuelto de manera anónima, lo que facilitó mayor grado de confianza en la información emitida.

Luego de haber recogido la información, se procedió a la organización de la información, se preparó una base de datos con valores asignados de 1, 2 y 3 según la respuesta de nunca, a veces y siempre respectivamente; se construyó además un baremo que permitió establecer los niveles de bueno, regular y deficiente según la distribución proporcional, considerando intervalos del 50% más uno al 100% los niveles de regular y bueno, mientras el 50% al menor porcentaje nivel deficiente; lo que permitió la presentación de los resultados finales.

A continuación se muestra los resultados de la investigación.

### 3.2. Resultados de la variable 1 Principios éticos del servidor público

**Tabla 1**

**Dimensión: Respeto**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	3
Regular	52	36
Bajo	89	61
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

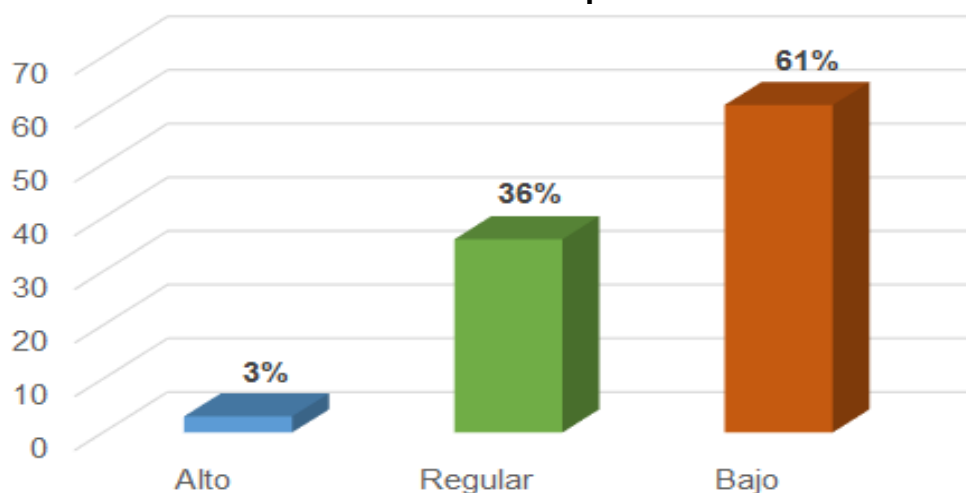
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 1, en cuanto al respeto como Principio Ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 3% se encuentran en el nivel alto, 52% en el nivel regular y 61% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel bajo de cumplimiento del respeto como Principios de la Función Pública, por lo que no se garantizaría el respeto, la defensa y cumplimiento de la Constitución y las Leyes de los procedimientos administrativos.

**Gráfico 1**

**Dimensión: Respeto**



*Fuente: tabla 1 Dimensión: Respeto*



**Tabla 2**

**Dimensión: Probidad**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	10	7
Regular	47	32
Bajo	89	61
<b>Total</b>	146	100

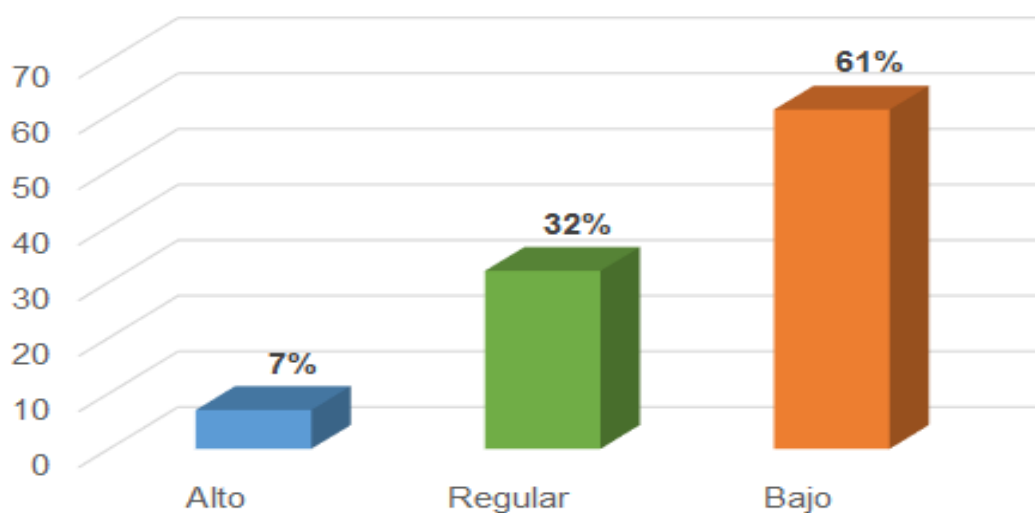
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 2, en cuanto a la probidad como Principio ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 7% se encuentran en el nivel alto, 32% en el nivel regular y 61% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel bajo de cumplimiento de la probidad como Principios de la Función Pública; lo que significa que existe presencia limitada de una actuación de honradez, rectitud y honestidad, que favorezca el servicio público.

**Gráfico 2**

**Dimensión: Probidad**



*Fuente: tabla 2 Dimensión: Probidad*

**Tabla 3**  
**Dimensión: Eficiencia**

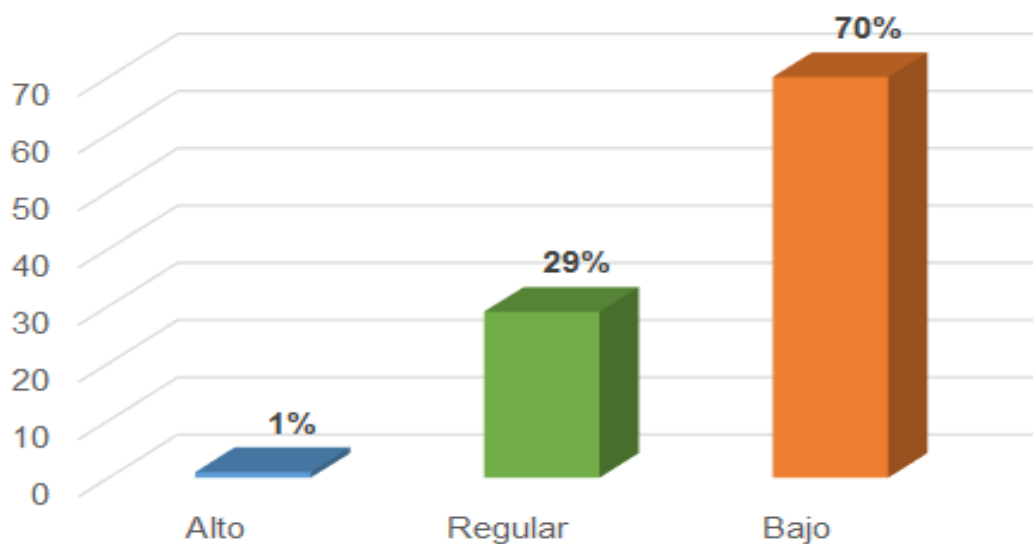
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	1
Regular	42	29
Bajo	102	70
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 3, en cuanto a la eficiencia como Principio ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 1% se encuentran en el nivel alto, 29% en el nivel regular y 70% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel regular bajo de cumplimiento de la eficiencia como Principios de la Función Pública.

**Gráfico 3**  
**Dimensión: Eficiencia**



*Fuente: tabla 3 Dimensión: Eficiencia*

**Tabla 4**

**Dimensión: Idoneidad**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	3
Regular	31	21
Bajo	110	76
<b>Total</b>	146	100

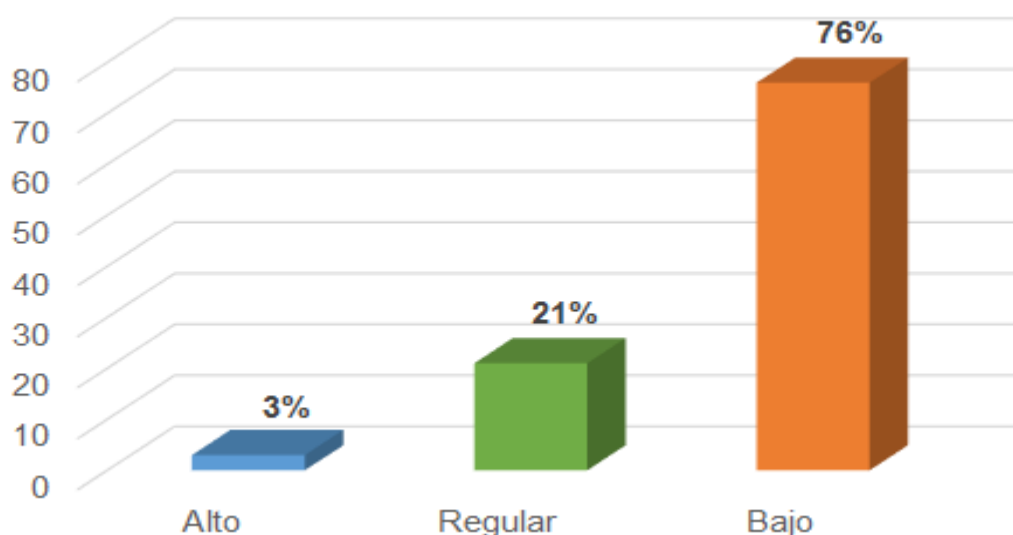
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 4, en cuanto a la idoneidad como Principio ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 3% se encuentran en el nivel alto, 21% en el nivel regular y 76% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel regular bajo de cumplimiento de a la idoneidad como Principios de la Función Pública, se infiere una escasa actualización permanente y sólida lo que no garantiza un servicio de calidad en las funciones.

**Gráfico 4**

**Dimensión: Idoneidad**



*Fuente: tabla 4 Dimensión: Idoneidad*

**Tabla 5**

**Dimensión: Veracidad**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	3
Regular	44	30
Bajo	97	67
<b>Total</b>	146	100

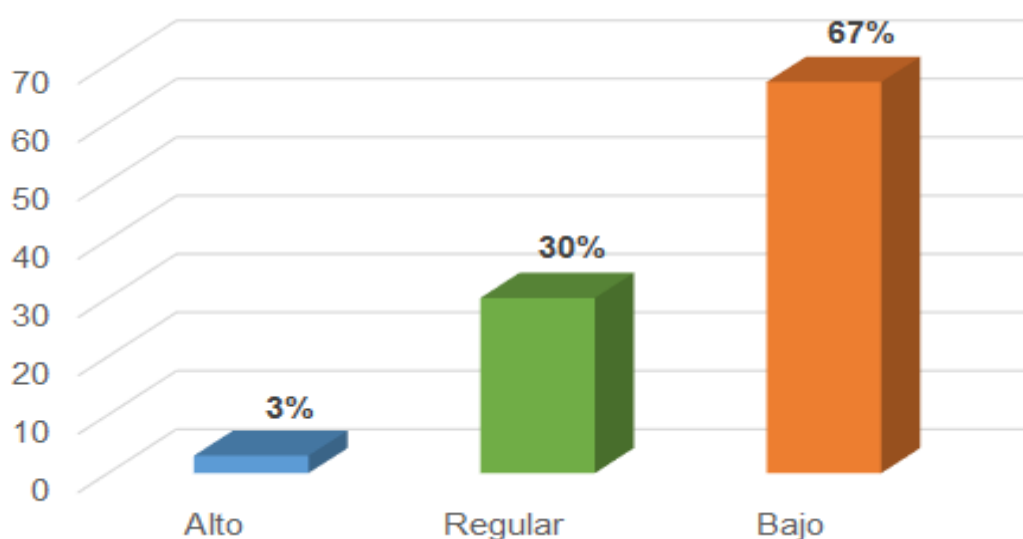
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 5, en cuanto a la veracidad como Principio ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 3 se encuentran en el nivel alto, 30% en el nivel regular y 67% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel bajo de cumplimiento de la veracidad como Principios de la Función Pública; se infiere que en las relaciones funcionales no prima la autenticidad y la explicación de sucesos.

**Gráfico 5**

**Dimensión: Veracidad**



*Fuente: tabla 5 Dimensión: Idoneidad*

**Tabla 6**

**Dimensión: Lealtad y obediencia**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	19	13
Regular	31	21
Bajo	96	66
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

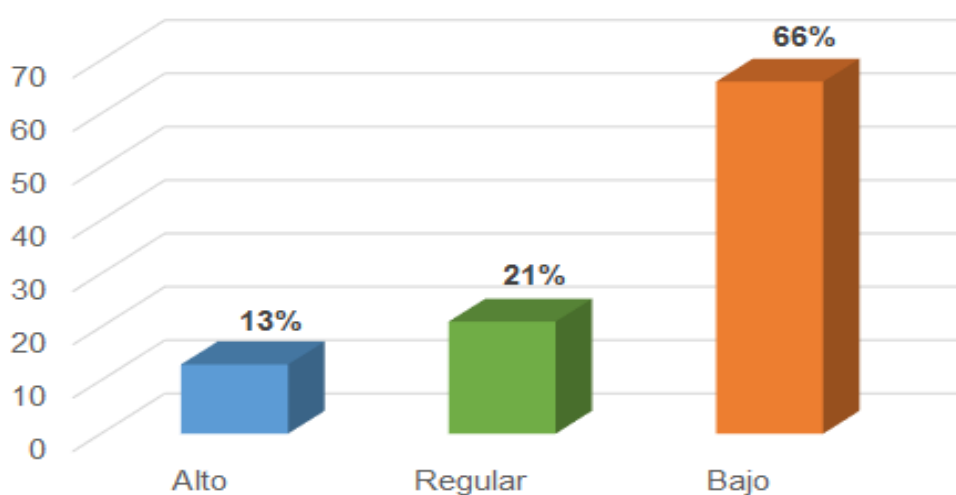
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 6, en cuanto a la lealtad y obediencia como Principio ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 13% se encuentran en el nivel alto, 21% en el nivel regular y 66% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel bajo de cumplimiento de a la lealtad y obediencia como Principios de la Función Pública; se interpreta que no se garantiza una actuación con solidaridad y fidelidad en las formalidades correspondientes al servicio, lo que limita un trabajo comprometido en las funciones.

**Gráfico 6**

**Dimensión: Lealtad y obediencia**



*Fuente: tabla 6 Dimensión: Lealtad y obediencia*

**Tabla 7**

**Dimensión: Justicia y Equidad**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	34	23
Regular	33	23
Bajo	79	54
<b>Total</b>	146	100

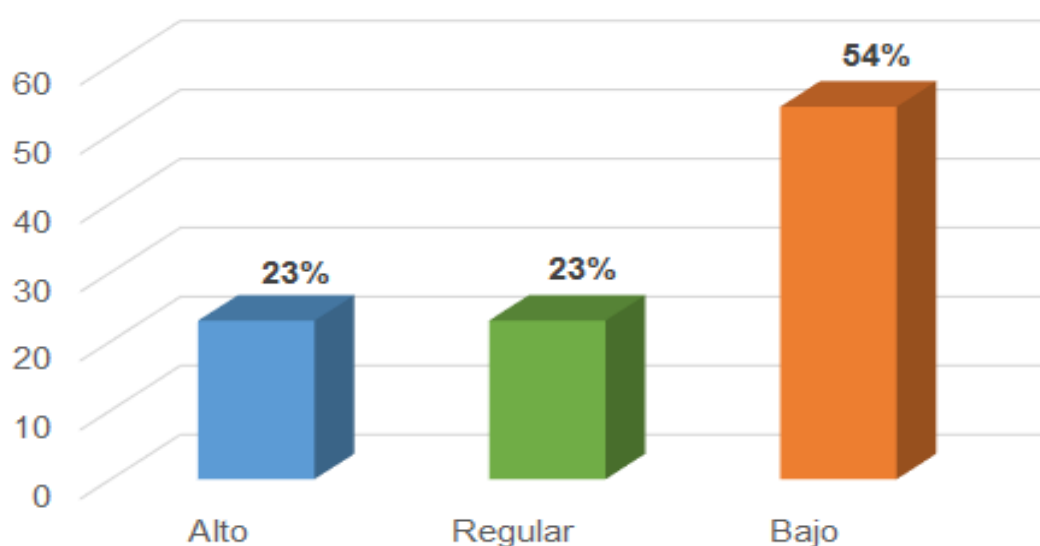
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 7, en cuanto a la justicia y equidad como Principio ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 23% se encuentran en el nivel alto, 23% en el nivel regular y 54% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel bajo de cumplimiento de la justicia y equidad como Principios de la Función Pública, se interpreta que existe un trato equitativo y justo limitado lo que impide generar satisfacción de servicio.

**Gráfico 7**

**Dimensión: Justicia y Equidad**



*Fuente: tabla 7 Dimensión: Justicia y Equidad*

**Tabla 8**

**Dimensión: Lealtad al estado de Derecho**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	47	32
Regular	65	45
Bajo	79	23
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

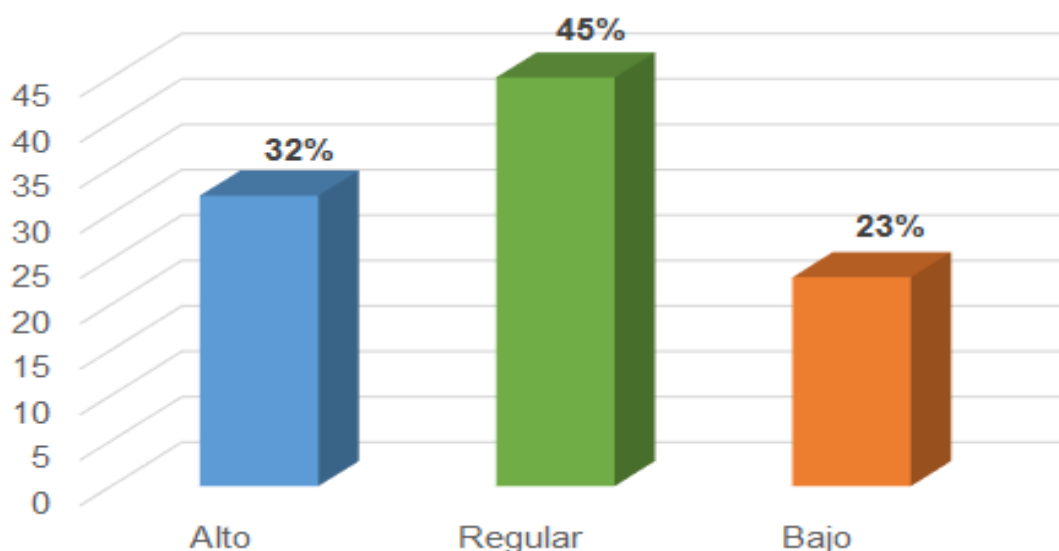
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 8, en cuanto a la lealtad al Estado de Derecho como Principio ético del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 32% se encuentran en el nivel alto, 45% en el nivel regular y 23% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel regular bajo de cumplimiento de la lealtad al Estado de Derecho como Principios de la Función Pública. Se entiende que el servidor público en un funcionario de confianza por tanto se debe contar con un servicio de calidad.

**Gráfico 8**

**Dimensión: Lealtad al Estado de Derecho**



*Fuente: tabla 8 Dimensión: Lealtad al Estado de Derecho*

**Tabla 9**

**Variable 1: Principios éticos del servidor público**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	9	6
Regular	48	33
Bajo	89	61
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

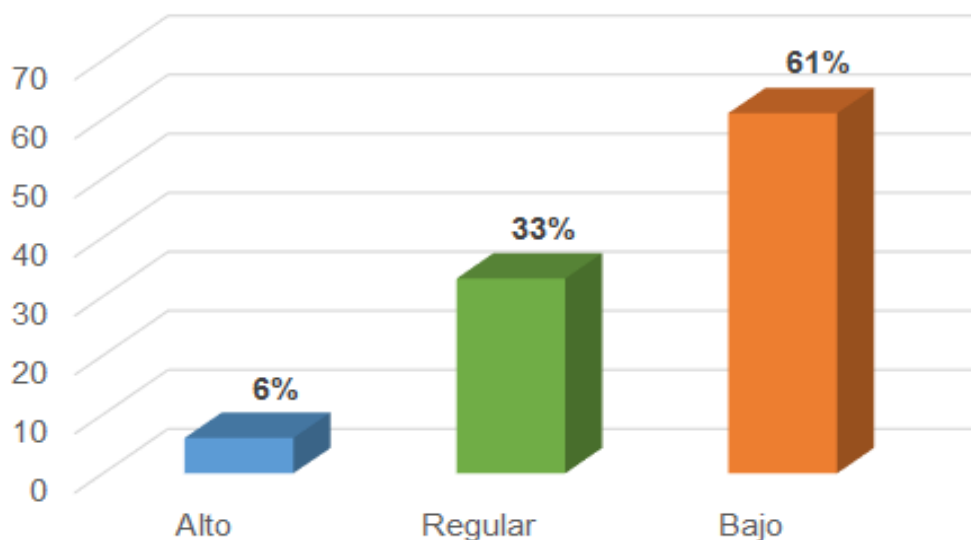
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 9, en cuanto a la variable, Principios éticos del servidor público, de 146 directivos al 100%; se observa que el 6% se encuentran en el nivel alto, 33% en el nivel regular y 61% en el nivel bajo.

Por tanto la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel bajo de cumplimiento de los Principios de la Función Pública; por lo que se interpreta que las funciones públicas presenta dificultades.

**Gráfico 9**

**Variable 1: Principios éticos del servidor público**



*Fuente: tabla 9 Variable 1: Principios éticos del servidor público*



### 3.3. Resultados de la variables 2 Gestión estratégica

Tabla 10

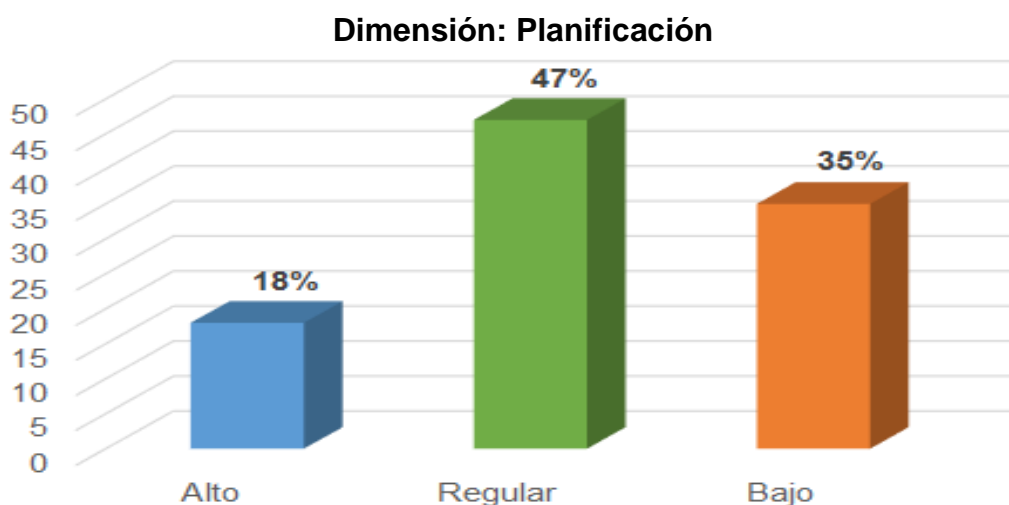
Dimensión: Planificación		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	26	18
Regular	69	47
Bajo	51	35
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 10, en cuanto a la planificación en la Gestión estratégica, de 146 directivos al 100%; se observa que el 18% se encuentran en el nivel alto, 47% en el nivel regular y 35% en el nivel bajo.

Se infiere que la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel regular del establecimiento de la planificación en la Gestión estratégica. Se entiende que una visión es la importante para la orientación de la planificación el cual debe contar con un análisis del ambiente vinculando la IE y el contexto, para establecer objetivos y metas claras, los que establecen políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa, presupuestal, por sobre todo la planificación institucional es la práctica concreta de aplicar el conocimiento en la práctica.

Gráfico 10



*Fuente: tabla 10 Dimensión: Planificación*

**Tabla 11**

**Dimensión: Organización**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	41	28
Regular	64	44
Bajo	41	28
<b>Total</b>	146	100

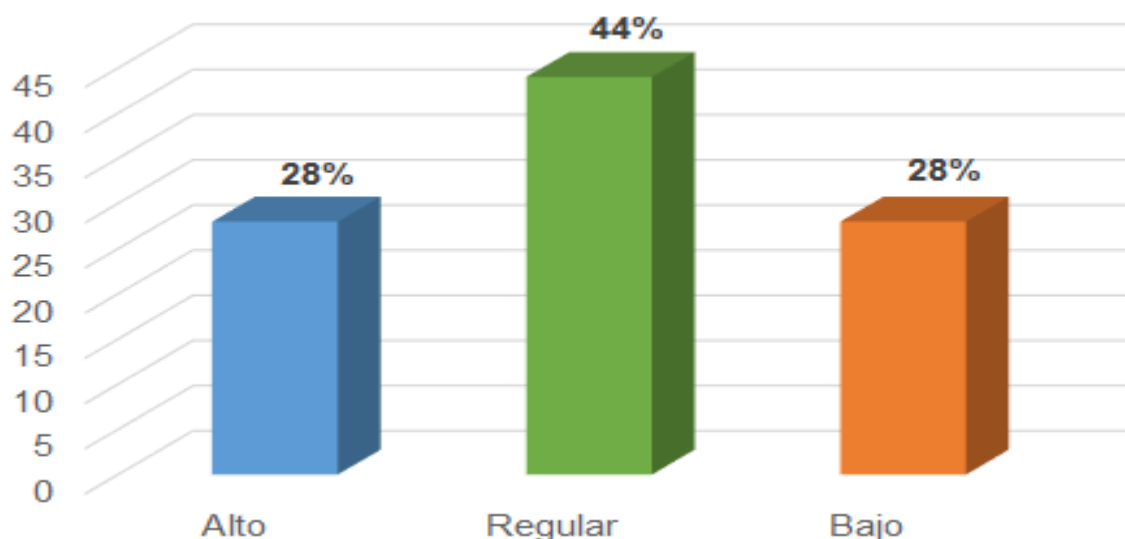
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 11, en cuanto a la organización en la Gestión estratégica, de 146 directivos al 100%; se observa que el 28% se encuentran en el nivel alto, 44 % en el nivel regular y 28% en el nivel bajo.

Se infiere que la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel regular del establecimiento de la organización en la Gestión estratégica, se deduce que la división y asignación de trabajo no presenta funcionalidad óptima, por lo que existe una limitada intencionalidad estratégica.

**Gráfico 11**

**Dimensión: Organización**



*Fuente: tabla 11 Dimensión: Organización*

**Tabla 12**  
**Dimensión: Dirección**

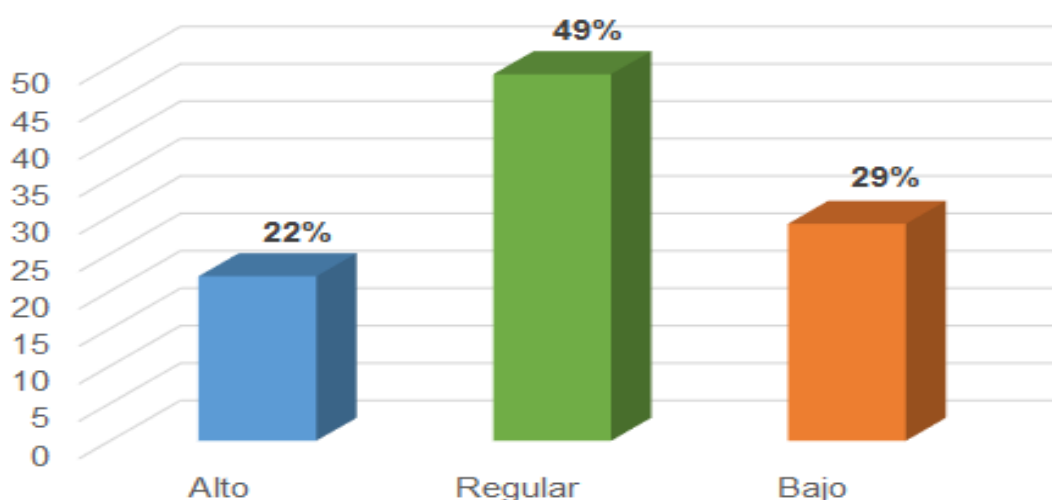
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	32	22
Regular	71	49
Bajo	43	29
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 12, en cuanto a la dirección en la Gestión estratégica, de 146 directivos al 100%; se observa que el 22% se encuentran en el nivel alto, 49% en el nivel regular y 29% en el nivel bajo.

Se infiere que la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel regular del establecimiento de la dirección en la Gestión estratégica, se interpreta que es importante la disposición de medios y recursos que operativicen y movilicen la organización, aquí es significativo el pensamiento estratégico en la dirección, sin embargo si carecen de insumos no se logra las metas concretas.

**Gráfico 12**  
**Dimensión: Dirección**



*Fuente: tabla 12 Dimensión: Dirección*

**Tabla 13**

**Dimensión: Control**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	49	34
Regular	43	29
Bajo	54	37
<b>Total</b>	146	100

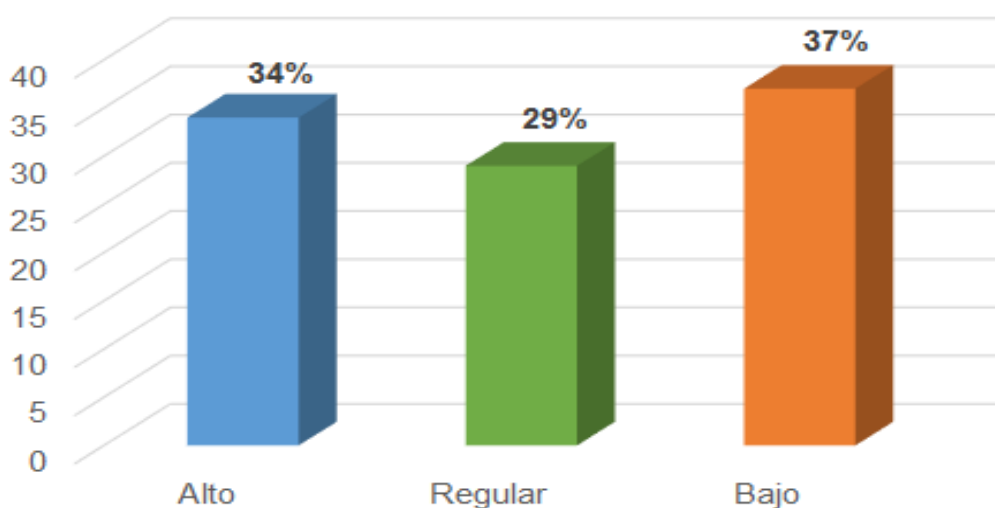
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 13, en cuanto al control en la Gestión estratégica, de 146 directivos al 100%; se observa que el 34% se encuentran en el nivel alto, 29 % en el nivel regular y 37% en el nivel bajo.

Se infiere que la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel bajo del establecimiento del control en la Gestión estratégica, por lo que se infiere que es necesario fortalecer este proceso ya que trata de tomar decisiones para el logro de metas y objetivos; por ello se hace necesario evaluar la eficiencia, establecer resultados y monitorear permanentemente.

**Gráfico 13**

**Dimensión: Control**



*Fuente: tabla 13 Dimensión: Control*

**Tabla 14**

**Variable 2: Gestión estratégica**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto	33	23
Regular	82	56
Bajo	31	21
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

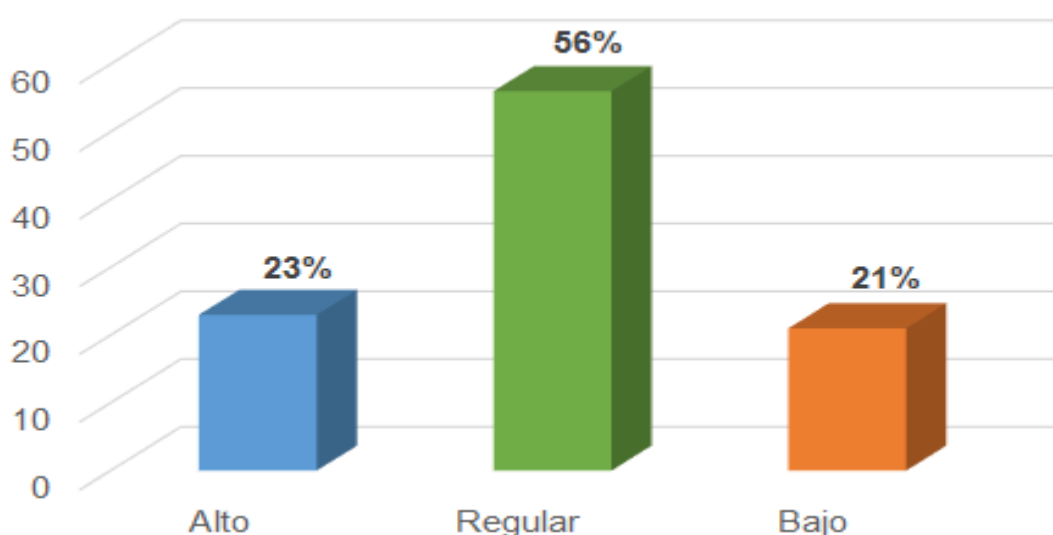
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 14, en cuanto a la Gestión estratégica, de 146 directivos al 100%; se observa que el 53% se encuentran en el nivel alto, 56% en el nivel regular y 21% en el nivel bajo.

Se infiere que la mayoría de los sujetos de estudios se encuentran en el nivel regular del establecimiento de la Gestión estratégica, lo que significa que los procesos de la gestión no se realizan a la totalidad, ni en un proceso práctico y funcional asumido con responsabilidad en un proceso duradero y sostenible.

**Gráfico 14**

**Variable 2: Gestión estratégica**



*Fuente: tabla 14 Variable 2: Gestión estratégica*

**Tabla 15**

**Relación de variables**

<b>Nivel</b>	<b>Principios éticos del servidor público</b>		<b>Gestión estratégica</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	9	6	33	23
Regular	48	33	82	56
Bajo	89	61	31	21
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

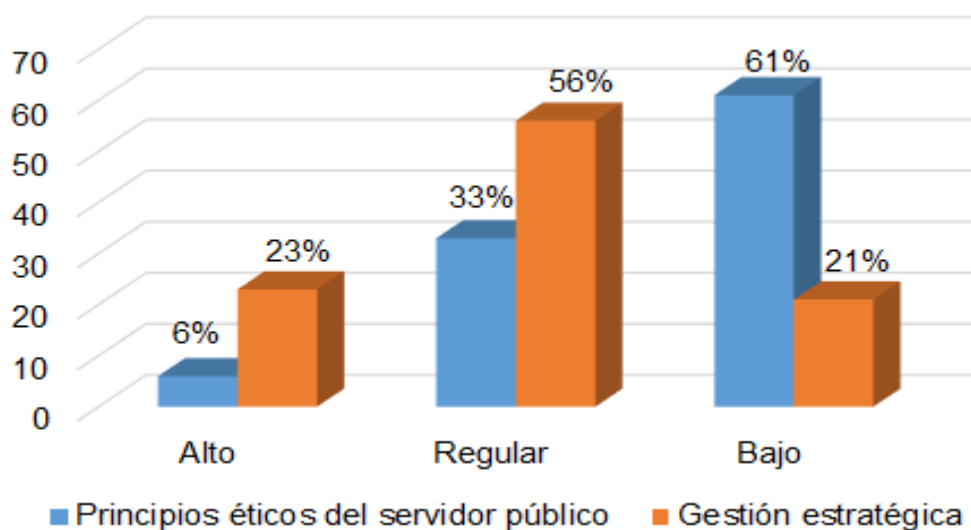
*Fuente: base de datos.*

En la tabla y gráfico 15, en cuanto a la relación de variables, de 146 directivos al 100%; en los Principios éticos del servidor público se observa que el 6% se encuentran en el nivel alto, 33% en el nivel regular y 61% en el nivel bajo y en la Gestión estratégica se observa que el 23% se encuentran en el nivel alto, 56% en el nivel regular y 21% en el nivel bajo.

Se infiere que la mayoría los Principios Éticos de la Función Pública se ubican en el nivel bajo y la gestión estratégica en el nivel regular obteniendo una relación baja.

**Gráfico 15**

**Relación de variables**



*Fuente: tabla 15 Relación de variables*

### 3.4. Comprobación de la hipótesis

**Tabla 16**  
**Comprobación de hipótesis mediante la correlación de Pearson**  
**Medidas simétricas**

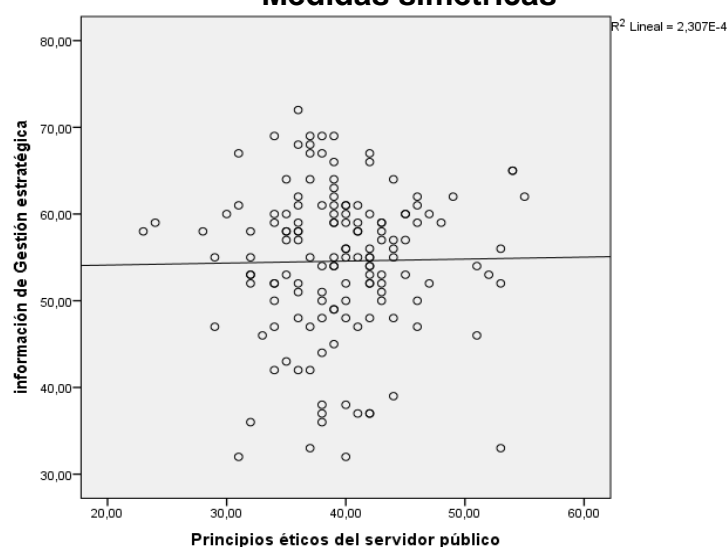
		Principios éticos del servidor público	Gestión estratégica
Principios éticos del servidor público	Correlación de Pearson	1	,315
	Sig. (bilateral)		,029
	N	146	146
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	,315	1
	Sig. (bilateral)	,029	
	N	146	146

**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: base de datos.*

Los resultados muestran que si existe una relación positiva entre las variables de información de la gestión estratégica y los principios éticos del servidor público ya que los valores de correlación muestra un nivel de 0.315 la cual es de tendencia baja, así mismo la significancia es menor al límite con el 0.029 ( $p > 0.05$ )

**Gráfico 16**  
**Comprobación de hipótesis mediante la correlación de Pearson**  
**Medidas simétricas**



*Fuente: tabla 20 Comprobación de hipótesis mediante la correlación de Pearson-Medidas simétricas*

#### 4. DISCUSIÓN

La tarea fundamental de las instituciones educativas es desarrollar una gestión estratégica que garantice un servicio educativo que asuma el rol fundamental formativo.

La gestión pública, trasciende en la vida de las instituciones educativas; en tal sentido es importante en la educación como instancia pública, no solo trate de crear condiciones de aprendizaje curriculares, sino de construir espacios laborales exitosos logrado por la Gestión Estratégica que permita el seguimiento de hechos, tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Ello se podrá efectivizar cuando se asuma retos sustentados en los Principios Éticos del Servidor Público.

Debido a estos planteamientos es que se ha realizado el estudio de *Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica*, tema que considero relevante ya que Los principios de respeto, probidad, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al Estado de Derecho (Ley N° 27815) del servidor público, deben garantizar un mejor servicio a la ciudadanía, principios que explica que el servidor público de actuar de acuerdo a los ellos.

Por tanto creo que si se trabajara en este soporte de principios, las instituciones públicas proporcionarán una práctica con responsabilidad, que tienen como producto un trabajo en equipo gerencial y corporativo, que hace funcional la organización (Betancourt, 2006).

En relación a los resultados de la investigación, referente a los principios éticos del servidor público se tiene, según la tabla 3; en cuanto a la eficiencia, se observa al 70% en el nivel bajo, por lo que se considera que se brinda limitada calidad en los roles institucionales evidenciando débil capacitación sólida y permanente; los estudios de investigativos de Diego (2007) corrobora estos resultados y propone que se dé un mayor conocimiento y formación ética ya que por desconocimiento de derechos y deberes se



incurre en ella; por ello es importante determinar en el servidor público pensamiento colectivo y de servicio.

Así mismo, según la tabla 4 respecto a la idoneidad, se evidencia nivel bajo al 76%; como según tabla 5 en cuanto a la veracidad se obtienen un nivel bajo al 67%, lo que permite entender que en la mayoría de trabajadores públicos no es óptima la aptitud técnica, legal y moral; como en la autenticidad en las relaciones funcionales. Se entiende que debe fortalecerse la formación sólida acorde a la realidad y la tendencia al esclarecimiento de los hechos.

Estos datos se ven respaldados con las afirmaciones de Crisol & Romero (2014) sustenta la demanda progresiva de servicio ético. La formación para el ejercicio de la profesión no puede limitarse a la transmisión de conocimientos objetivos, sino que los aspectos cognoscitivos, morales y las habilidades técnicas deben fusionarse a fin de adquirir una adecuada profesionalidad.

En definitiva, en el consolidado de la variable de estudio, según la tabla 9, evidencia el nivel bajo al 61% de los principios Éticos del Servidor Público, por tanto no garantizan el cumplimiento de estos principios, por lo que consideramos que las funciones públicas presenta dificultades.

Los hallazgos se ven confirmados con los de Diego (2008) quien expresa la función pública no se encuentra en las mejores condiciones, que el funcionario público se debe primordialmente a tres cualidades lealtad hacia la Constitución, capacidad para el cargo, como también la virtud y justicia.

En tal sentido, se puede sintetizar que un sistema democrático garantiza la vigencia de los derechos fundamentales de las personas, procurando el mayor bienestar de la población mediante el servicio a la comunidad, los funcionarios públicos tienen una responsabilidad profesional y ética que es inherente al ejercicio de sus funciones (IPEDEHP, 2010).

En relación al estudio de la gestión estratégica, según la tabla 10, muestra el nivel regular de planificación al 47%, cuestión que pone en riesgo la orientación de la gestión, un análisis del ambiente vinculando a la IE y el

contexto, establece objetivos y metas claras, por tanto políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa, presupuestal, sobre todo la planificación institucional. Según tabla 11, los resultados muestran que existe un nivel regular de organización al 44%, entendiendo que esta atiende al primer proceso de planificación.

Los hallazgos se ven confirmados con Ibarra (2012) quien con sus resultados encontrados concluye que el planteamiento determina la mejora de la calidad de la institución educativa y además según Abascal (2001) expone que la globalización como fenómeno actual exige el compromiso de mejorar con la gestión estratégica. No solo se trata de andar, se trata de un acompañar en ese andar; y depende de la actuación y de los recursos disponibles.

Sintetizando, según la tabla 14 se observa el consolidado, en un nivel regular al 56% de gestión estratégica, al respecto Rocca (2004) expresan se debe operativizar aspectos como contexto, métodos, características de la personas, tecnología, recursos propios y todos los procesos de la gestión estratégica para garantizar calidad educativa.

Finalmente, en la tabla 16, en cuanto a la relación de las variables Principios éticos del servidor público y Gestión estratégica, los resultados muestran que si existe una relación positiva entre las variables ya que los valores de correlación muestra un nivel de 0.315 representando un correlación con de tendencia baja, con una significancia menor al límite con el 0.029 ( $p > 0.05$ ) con lo que comprueba la hipótesis positiva.

En tal sentido para ejercer una gestión estratégica se necesita de personas con vocación de servicio, funcionarios con principios que orientan y sustentan su acción con eficiencia, respeto, probidad, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad; y Lealtad al Estado de Derecho. (Ley N° 27815). No olvidemos que se aprende cuando se ejecuta el plan planificado, cuando se hace la gestión (Waterman, 1988) y es necesario que todo el equipo docente participe de la visión compartida institucional, el proceso de planificación corporativa, garantiza los posteriores procesos organización, dirección y control estratégico (Betancourt, 2006).

Esta información cuenta con un respaldo de validez interna de la investigación; los instrumentos fueron planteados según la operacionalización de variables, fundamentación teórica y antecedentes investigativos, además pasaron por un proceso de confiabilidad y validación por expertos; lo que permitió la aplicación de los instrumentos con responsabilidad. La cantidad de sujetos de estudio contribuyen a una sistematización de información más objetiva y confiable.

Cabe señalar que estos resultados permiten inferir que es necesaria una labor más comprometida con principios para mejorar las condiciones de la Gestión estratégica, que según Lozano (2013) constituye una propuesta y oportunidad de posicionamiento. Considero que la Gestión estratégica no solo es un modelo de la gestión pública sino una oportunidad de gerenciar las instituciones u organizaciones en potencialidades.

Finalmente considero que esta investigación no solo fortalece conocimiento en la presentación del marco teórico y conceptual sino sobre todo por determinar la relación de variables; lo que hace quedar claro, no se debe quebrantar los principios por situaciones de necesidad personal, ya que se pierde la esencia en la naturaleza humana. Así también es importante atender las demandas de servicio y para ello los sistemas deben ser ejecutados con eficiencia de tal manera que se llegue con efectividad a los productos finales; la gestión estratégica permite una conducción hacia un futuro deseado, para ello es significativo contar con información obligatoriamente para que la toma de decisiones sea la más pertinente, orientada a la visión organizacional asumiendo una postura y actitud formal.

## **V. CONCLUSIONES**

- PRIMERA** Existe relación entre las variables de los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado – Arequipa 2016, siendo de correlación con tendencia baja con el valor de 0.315, con una significancia entre ambas variables menor al límite con el 0.029 ( $p > 0.05$ ), aceptando la hipótesis positiva..
- SEGUNDA** Los Principios Éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016, se encuentran en el nivel bajo al 61% lo que evidencia funciones públicas con dificultades.
- TERCERA** La gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016, se encuentra en el nivel regular al 56%, delimitando la responsabilidad del proceso de la gestión práctico y funcional en un proceso duradero y sostenible.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- PRIMERA** Se recomienda a los directivos de educación inicial de Cerro Colorado, promuevan un fortalecimiento de los Principios éticos del servidor público, con la finalidad de elevar la el servicio y atención en el desempeño.
- SEGUNDA** Se recomienda a los directivos de educación inicial de Cerro Colorado, reflexionen los diagnósticos sobre la gestión estratégica y sobre los servicios y resultados, con la finalidad de elevar la gestión educativa.
- TERCERA** Se recomienda a los directivos de educación inicial desarrollar el proceso completo de la gestión estratégica, iniciando desde el análisis de contexto interno y externo para construir la visión compartida y a partir de allí generar el compromiso de trabajo ético esto garantiza que la gestión estratégica sea eficiente.

## **VII. PROPUESTA**

### **PRESENTACIÓN**

La presente propuesta atiende a una realidad problemática de la gestión estratégica debilitada en las organizaciones e instituciones educativas públicas, muchas veces la etapa de planeación estratégica es reemplazada por actividades diagnósticas simples, la organización estratégica se debilita por las características y cualidades de la mayoría de los trabajadores, la dirección estratégica relaciona a la gestión de recursos humanos la que lentamente prospera por el factor humano de evidenciado conformismo, escasos planes de progreso o crecimiento y finalmente los procesos de control estratégico son debilitados por la participación inoperante de las partes; se evidencia en este proceso la significatividad del comportamiento humano, por ello es importante contar con una ética e integridad en el servicio ya que son pilares fundamentales de la función pública al garantizar la credibilidad en el sistema y legitimar las acciones de las organizaciones.

Es significativo recalcar que concurren valores y contravalores, como bondad- maldad, injusticia-justicia, mentira-verdad, pereza-laboriosidad, etc. lo que impide el desarrollo y crecimiento personal y profesional por ende social. En la función pública se evidencia la práctica de algunos antivalores como son los compadrazgos, la adulación, la desconfianza, la deslealtad, la infidencia, el desorden, la injusticia, el nepotismo, el temor, la incompetencia; entre otros. Los antivalores se van expandiendo cada vez más, invadiendo el espacio laboral, social, económico, cultural, deportivo, político, etc.; lo que perjudica el desarrollo de una buena gestión estratégica.

En este sentido, no se puede concebir la lucha contra la corrupción sin un conjunto de valores preestablecidos que todos los involucrados conozcan, respeten y promuevan, y que permitan discernir claramente entre lo que es deseable para el bien común.

Por ello, tiene relevancia social, ya que permitirá dar alternativas de cómo atender la problemática de la gestión estratégica que construye unas nuevas relaciones entre los agentes laborales, una organización para que sea

proactiva, en lugar de reactiva. Permite constituir características de la problemática para asumir responsabilidades en la toma de decisiones positivas en los contextos actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado con retos.

La práctica de la ética establece relaciones positivas y saludables y logros significativos en las organizaciones públicas. Sin embargo, si estas interacciones son deficientes y no se orientan con los principios éticos laborales, las personas se sentirán limitadas en sus diferentes actividades y experimentarán frustraciones, insatisfacciones e incluso pérdida de esperanza y credibilidad.

En tal sentido se propone el desarrollo de talleres de sensibilización para el fortalecimiento de Principios éticos del servidor público para mejorar la gestión estratégica en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Cerro Colorado

Br. Martha Viviana Oviedo Chacón

Autor.

## **PRINCIPIOS ÉTICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO**

La administración pública brinda un servicio que genera o no bienestar en la colectividad. La laboriosidad y eficacia de ésta reside en el proceso de resolución pertinente de la demanda del servicio. El servicio en la administración pública, es una técnica sujeta a un régimen como un derecho público; es directa o puede ser indirecta, para controlar y asegurar el servicio y atención a la colectividad o usuarios; trata de un desempeño sistemático bajo normas determinados por un manual de funciones y responsabilidades según el trámite administrativos. .

Los servicios públicos expresan una necesidad de atención social, solucionando demandas sociales. La prestación pública de un servicio es regulada a la necesidad social.

La práctica de los principios éticos del servidor público se sustentan en la Ley del Código de Ética de la Función Pública, en el Artículo 6, que establecen los Principios de la Función Pública que explica que la actuación del desempeño del servidor público. (Citados en el marco teórico de la presente investigación.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La propuesta tiene como enunciado:

Fortalecimiento de Principios éticos del servidor público para mejorar la gestión estratégica en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Cerro Colorado a través de talleres de sensibilización.

A continuación se presenta los objetivos que orientan el desarrollo del taller:

### **I. OBJETIVO**

Ejecutar talleres de sensibilización para el fortalecimiento de Principios éticos del servidor público para mejorar la gestión estratégica en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Cerro Colorado

### **II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar talleres de Sensibilización y motivación para asumir el fortalecimiento de Principios éticos del servidor público.
- Ejecución de talleres de comprensión de la importancia, trascendencia del Principios éticos del servidor público en el mejoramiento de servicio y la gestión estratégica.
- Elaboración y ejecución de actividades sobre los Principios éticos del servidor público mediante un proceso de valoración y compromiso en un trabajo cooperativo
- Muestra de resultados y sostenibilidad de experiencia en el fortalecimiento de Principios éticos del servidor público mediante la organización voluntaria y participativa.



- Evaluar durante la intervención para corregir, mejorar o cambiar las estrategias mediante un proceso de monitoreo y seguimiento.
- Evaluar al inicio y final de la intervención para determinar la efectividad de los talleres.

### **III. METODOLOGÍA**

- Sensibilización – motivación / Capacidades desarrolladas / Valoración – compromiso y Acción voluntaria – participación.  
(Dimensiones de taller de Sensibilización)
- Talleres (teóricos -práctico).
- Formación de grupos de trabajo heterogéneos de manera permanente.
- Presentación productos finales.
- Evaluación

### **IV. PERFIL SUGERIDO PARA EL FACILITADOR**

- Ser especialista en administración pública.
- Dominio de técnicas para generar la reflexión.
- Ser un buen trabajador cumplidor de sus funciones.
- Tener didáctica grupal e individual.
- Manejar la comunicación efectiva

### **V. GRUPO**

Los talleres están diseñados para una ejecución de 90 minutos (dos horas pedagógicas) desarrolladas en cada institución educativa con el total de servidores públicos

### **VI. COMPONENTES DE CADA SESIÓN**

Se sugiere que cada sesión se realice en forma semanal y consta de la siguiente estructura:

Saludo de bienvenida, amigable y confortante.

Establecimiento de normas de convivencia, las que serán reflexionadas en cada taller para su seguimiento y mejoramiento.

Visualización de un video referido al tema

Problematización, con la finalidad de analizar la realidad problemática y generar el conflicto cognitivo.

Recojo de saberes previos.

Planteamiento de la organización y del propósito del taller.

Acompañamiento en el logro de capacidades e indicadores de evaluación.

Reflexión y se asume la realidad, se asume compromisos y se da conclusiones.

Sistematización de la jornada de trabajo a través de PPTs.

Evaluación.

Desarrollo de la ruta 1:

### **Ruta de taller N° 01**

#### **DATOS INFORMATIVOS**

##### **1. Objetivo:**

Desarrollar talleres de Sensibilización y motivación para asumir el fortalecimiento de Principios éticos del servidor público..

##### **2. Indicador de logro:**

- Se reconoce los Principios éticos del servidor público como condición de desarrollo personal y profesional.
- Argumenta su práctica como servidor público mediante un proceso critico reflexivo.
- Identifica el tipo de Principios éticos de la Institución donde laboran.
- Identifica los Principios éticos en sus funciones y desempeño laboral

#### **DESARROLLO:**

<b>Secuencia didáctica</b>
Saludos
Establecimiento de normas de convivencia

Se realiza la dinámica de superación mediante un juego de emociones, realizado en 4 grupos.

<http://www.youtube.com/watch?v=Huv8pSRyCJE>

Se socializa la experiencia con el reconocimiento de emociones y su trascendencia en su vida diaria y en su vida laboral.

Se elabora un listado de recurrencias institucionales correspondientes Principios éticos del servidor público

Distinguen diverso compartimientos emotivos en la vida institucional mediante un video, e identifican comportamientos parecidos en su institución sobre Principios éticos del servidor público.

Se socializa reconociendo la gestión estratégica.

Con la lectura comprensiva sobre los Principios éticos del servidor público, se exponen el tema

Y elaboran un instrumento de evaluación de medida del Principios éticos del servidor público.

Lo aplican, por grupos se sistematiza, y se dan a conocer los resultados en un proceso crítico reflexivo.

Argumenta su práctica laboral describiendo, analizando e interpretando y dando alternativas de solución a la problemática según los Principios éticos del servidor público.

Distingue los Principios éticos del servidor público

Luego identifica el tipo de valores y antivalores se presentan. Distingues los puntos débiles y por grupos elaboran propuesta de solución.

Por consenso se aprueban los proyectos a ser ejecutados y mejorados bajo responsabilidad teniendo en cuenta los Principios éticos del servidor público

Se asumen compromiso en forma publica

Se concluye con la reflexión final y lecciones aprendidas de cada docente sobre la jornada

## **METODOLOGÍA**

Metodología activa

Trabajo cooperativo

## **EVALUACIÓN**

Evaluación de proceso para toma de decisiones, continuar, cambiar o perfeccionar el evento.

Evaluación final, para determinar los resultados.

## **POSIBLES RESULTADOS**

- Participación del 80% de trabajadores de la institución educativa en la sensibilización y motivación para asumir el fortalecimiento de Principios éticos del servidor público.
- Ejecución de 10 talleres de comprensión de la importancia, trascendencia del Principios éticos del servidor público en el mejoramiento de servicio y la gestión estratégica.
- Que el 50% de trabajadores asuman el compromiso de participación en elaboración y ejecución de proyectos sobre los Principios éticos del servidor público.
- El 50% de trabajadores se comprometen en el fortalecimiento de Principios éticos del servidor público mediante la organización voluntaria y participativa.
- El 100% de los asistentes aprende la cultura evaluativa durante la intervención para corregir, mejorar o cambiar las estrategias mediante un proceso de monitoreo y seguimiento.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abascal, F. (2001) *Cómo se hace un Plan Estratégico – La Teoría del Marketing*. (Tercera Edición). Madrid – España: Editorial ESIC.
- Agulló, S. (1990) *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo*. Universidad Ramón Lull.
- Arias, W. (2014) *Gestión de la calidad educativa y rendimiento académico en la institución educativa Arequipa*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/viewFile/237/233>
- Barker, J. (1995) *Paradigmas*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Betancourt, J. (2006) *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* Edición electrónica. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/adalbertomartinez/libro-gestion-estrategica>
- Cortina, A. (1997) *Una ética estructurista del carácter y la felicidad*. *Revista de Filosofía, Moral y Política*, Madrid No. 15, Marzo. Recuperado de: <file:///C:/Users/USER/Downloads/158-157-1-PB.pdf>
- Crisol, E., Romero, A. (2014) *Práctica docente versus ética docente”. Hacia la mejora de la práctica docente a partir de la ética profesional*. Universidad de Granada, España. Recuperado de: <file:///C:/Users/USER/Downloads/80-309-1-PB.pdf>
- Charles (2001) *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. (Tercera Edición). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill,
- Diego, O. (2007) *Ética pública y buen gobierno. Fundamentos, estado de la cuestión y valores para el servicio público*. Tesis doctoral.

Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de:  
<http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t29799.pdf>

Diego, O. (2008) *Introducción a la Ética Pública*. Recuperado de:

[http://www.dilemata.net/index.php?option=com\\_content  
&view=article&id=25:introducci-la-ica-pca&catid=3:ica-  
pca-y-buen-gobierno&Itemid=20](http://www.dilemata.net/index.php?option=com_content&view=article&id=25:introducci-la-ica-pca&catid=3:ica-pca-y-buen-gobierno&Itemid=20)

Diego, O. (2009) *Ética pública y buen gobierno. Fundamentos, estado de la cuestión y valores para el servicio público*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.

Díaz, A., Romero, C., Quiñones, J., Agapito, J. & Wong, R. (2012) *Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/USER/Downloads/DIAZ\\_ROMERO\\_QUI  
%C3%91ONEZ\\_AGAPITO\\_WONG\\_GESTION\\_SALUD  
.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/DIAZ_ROMERO_QUI%C3%91ONEZ_AGAPITO_WONG_GESTION_SALUD.pdf)

Ferreira, D. (2005) *Ética Política y Cultura Democrática*. Santiago de Chile.

García de Alba, J. (2005) *Ética Profesional*. Recuperado de:  
<https://www.pinterest.com/pin/376824693797904720/>

García, R. (2004) *Gestión estratégica*. Recuperado de:  
[http://www.cendeisss.sa.cr/cursos/decimasegundaguia.  
pdf](http://www.cendeisss.sa.cr/cursos/decimasegundaguia.pdf)

Hernández, R.; Fernández C. y Baptista (2006) *Metodología de la investigación*. México: Editorial: McGraw-Hill

IPEDEHP (2010) *El rol de los funcionarios públicos Perú*: Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz.

- Ibarra, A. (2012) *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011*. (Tesis grado Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1674/1/Ibarra\\_aa.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1674/1/Ibarra_aa.pdf)
- Jatar, J. (2002) *El pensamiento estratégico y el mercado laboral*. Recuperado de: [www.laguia.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo\\_38.htm](http://www.laguia.com.ve/clasificados/trabajo/Articulo_38.htm)
- Kung, H. (1991) *Proyecto de una ética mundial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Ley N° 27815 *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. La Comisión Permanente del Congreso de la República – Perú.
- Ley N° 29286, *Ley Orgánica del Ministerio Público*
- Lozano, P. (2013) *Gestión estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del contador público del Centro del Perú*. (Tesis grado doctor). Universidad San Martín de Porres - Perú. Recuperado de:
- Marina, A. (1995) *Ética para Náufragos*. Barcelona: Anagrama.
- Morales, R., Ojeda, D. & Rojas, A. (2016) *Planeamiento Estratégico de la Provincia de Arequipa*. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Recuperado de: [file:///C:/Users/USER/Downloads/CHALCO\\_OJEDA\\_PLANEAMIENTO\\_AREQUIPA.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/CHALCO_OJEDA_PLANEAMIENTO_AREQUIPA.pdf)
- Morrissey, G. (2005) *Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación*. México: Editorial Prentice Hall.

- Porras, E. (2013) *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia)*. Tesis doctoral. Estudio de casos múltiples. Universidad UNED Colombia. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Eporras/Documento.pdf>
- Rocca , J. (2004) *Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basados en la gestión por procesos*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/346655/1/Tesis+Rocca+-+Acevedo.pdf>
- Rodríguez-Arana, J. (1998) *Principios de ética pública*. Madrid: Montecorvo.
- Tamayo y Tamayo (1987). *Aprender a Investigar, Modulo 2: La Investigación*. Santa Fe de Bogotá: ICFES.
- Tamayo Y Tamayo, M. (1999). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Vargas, D. (2010) *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. (Tesis grado magister) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: [file:///C:/Users/USER/Downloads/VARGAS\\_VASQUEZ\\_DELI\\_A\\_GESTION\\_GRUPOS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/VARGAS_VASQUEZ_DELI_A_GESTION_GRUPOS%20(1).pdf)
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico. Material De Apoyo. Doctorado En Ciencias Gerenciales. Urbe*. Maracaibo. Estado Zulia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016320005.pdf>
- Waterman, R. (1988) *Cómo mantener la Excelencia*. Barcelona: Ed. Norma.



# ANEXOS

ANEXO 1 : Matriz de Consistencia

ANEXO 2: Matriz de Operacionalización

ANEXO 3: Matriz del Instrumento

ANEXO 4: Instrumento

ANEXO 5: Ficha técnica del instrumento (en el caso de que el instrumento sea Estandarizado y también en el caso de ser creado por el maestrista).

ANEXO 6: Baremos (Por variables y dimensiones)

ANEXO 7: Validez por expertos

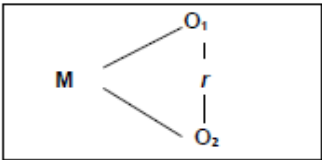
ANEXO 8: Confiabilidad estadística (todo el proceso estadístico para la determinación del alfa de Cronbach)

ANEXO 9: Documento de autorización para la aplicación del instrumento.

Base de datos

## Matriz de Consistencia

**Título: Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.**

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
<p><b>Problema general es:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016, para conocer su significancia entre ambas variables?</p> <p><b>Problemas Específicos.</b> ¿Cuál es el nivel de principios éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016? ¿Cuál es el nivel de gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Establecer la relación que existe entre los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016, para conocer su significancia entre ambas variables.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de principios éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.</li> <li>• Determinar el nivel de gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.</li> </ul>	<p>Hi: Existe relación directa entre los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.</p> <p>Ho: No existe relación directa entre los principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.</p>	<p>Variable 1 <b>Principios éticos del servidor público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto</li> <li>- Probidad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Idoneidad</li> <li>- Veracidad</li> <li>- Lealtad y Obediencia</li> <li>- Justicia y Equidad</li> <li>- Lealtad al Estado de Derecho</li> </ul> <p>Variable 2 <b>Gestión estratégica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>	<p>Tipo de estudio No experimental. Diseño de investigación Descriptivo correlacional. Esquema del diseño:</p>  <p>Técnicas de recolección de datos: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

## Matriz de Operacionalización

### Operacionalización de variables

Variable	Definiciones conceptuales	Definiciones operacionales	Dimensiones	Escala de medición
<b>Principios éticos del servidor público</b>	Son reglas o normas de conducta que orientan, rigen y establece la acción para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública (Ley N° 27815)	Los Principios éticos del servidor público, que permiten medir el actuar del trabajador son el respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho (Artículo 6.- Principios de la Función Pública - Ley N° 27815)	Respeto	Ordinal
			Probidad	
			Eficiencia	
			Idoneidad	
			Veracidad	
			Lealtad y Obediencia	
			Justicia y Equidad	
			Lealtad al Estado de Derecho	
<b>Gestión estratégica</b>	“Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2006)	La gestión estratégica presenta las dimensiones de planificación, organización, dirección y Control; las cuales permiten su medición.	Planificación	Ordinal
			Organización	
			Dirección	
			Control	

Fuente: Elaboración propia

## Matriz del Instrumento

Variable	Definiciones conceptuales	Definiciones operacionales	Indicadores	Ítems	Escala de medición
PRINCIPIOS ÉTICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO	Son reglas o normas de conducta que orientan, rigen y establece la acción para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública (Ley N° 27815)	Los Principios éticos del servidor público, que permiten medir el actuar del trabajador son el respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho (Artículo 6.- Principios de la Función Pública - Ley N° 27815)	Respeto	¿El servicio que brinda en su I.E asume la Constitución y las Leyes como rectores de acción	Ordinal 3 Siempre 2 A veces 1 Nunca
				¿En su IE defiende el cumplimiento de los procedimientos administrativos?	
				¿En su IE promueve el respeto del proceso de los procedimientos administrativos?	
			Probidad	¿Los agentes educativos actúan con rectitud, procurando satisfacer el interés general?	
				¿Actúa con honradez desechando todo provecho o ventaja personal?	
				¿Actúa con honestidad, buscando el bien común.	
			Eficiencia	¿Considera que el servicio que brinda es de calidad en cada una de las funciones a su cargo.	
				¿Demuestra formación profesional sólida y científica?	
				¿Busca la eficiencia de permanente?	
			Idoneidad	¿Presenta aptitud técnica, para el acceso y ejercicio de la función pública?	
				¿Muestra aptitud legal en el ejercicio de la función pública?	
				¿Demuestra acompañamiento directivo con soporte técnico pedagógico acorde a la realidad?	
			Veracidad	¿Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía?	
				¿Promueve y contribuye al esclarecimiento de los hechos cuando se presenta el caso'.	
				¿Actúa y profesa conforme a la verdad?	
			Lealtad y Obediencia	¿Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución?	

				¿Cumple con las funciones a su cargo, sin arbitrariedad o ilegalidad manifiesta?	
			Justicia y Equidad	¿Considera que Ud., que los agentes educativos le tienen confianza por que otorga a cada uno de lo que le es debido?	
				¿Considera que es Ud. reconocido por su actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.	
			Lealtad al Estado de Derecho	¿Se considera un funcionario que genera confianza y lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.	

*Fuente: Ley N° 27815), con ítems adecuados a los sujetos de estudio.*

Variable	Definiciones conceptuales	Definiciones operacionales	Indicadores		Ítems	Escala de medición
GESTIÓN ESTRATÉGICA	“Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2006)	La gestión estratégica presenta las dimensiones de planificación, organización, dirección y Control; las cuales permiten su medición.	Planificación	Visión - misión	¿Generó una visión compartida para realizar la planificación estratégica?	Ordinal  3 Siempre 2 A veces 1 Nunca
				Ambiente interno – externo	¿Se realizó el análisis del ambiente vinculando la IE y el contexto, sin especulaciones?	
				Objetivos – metas	¿Los objetivos y metas de la planificación corresponden a la demanda educativa?	
				Políticas y estrategias	¿Establecen políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa?	
				Planificación presupuestal	¿La planificación presupuestal es conocida por los agentes educativos?	
				Planifican la gestión estratégica	¿Considera que la planificación institucional concreta formas de conocimiento con formas de acción?	
			Organización	Descentralizada participativa (trabajo en equipo)	¿En la IE se realiza un trabajo descentralizado, participativo, en equipo y colegiado?	
				Distribución presupuestal	¿La infraestructura, aulas, ambiente psicomotriz, espacio recreativo están estratégicamente organizados e implementados?	
				Desarrollo de estrategias por agentes educativos	¿Los agentes educativos aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?	
				Participación social - ambiental responsable	¿La comunidad educativa evidencia responsabilidad y participación social – ambiental?	
				Sistema de gestión con tecnología	¿Se hace uso de la tecnología en la gestión académica – administrativa para servicios internos y externos?	
				Organizan la gestión estratégica	¿Considera que la organización institucional permite brindar un servicio eficiente?	
			Dirección	Promueven el liderazgo educativo	¿La dirección institucional promueve el liderazgo pedagógico en cada uno de los docentes de la IE?	
				Gobiernan hacia el cambio constante	¿La dirección institucional establece jornadas que dan promoción y orientación hacia el cambio positivo?	
				Interdependencia en la toma de decisiones	¿En la IE se cumple con la interdependencia en la toma de decisiones a nivel de agentes educativos?	

				Habilidades y destrezas del personal	¿El personal directivo y coordinadores académicos utilizan sus habilidades y destrezas para una dirección eficiente?	
				Establecen estrategias anticipativas	¿El personal directivo y coordinadores académicos establecen estrategias preventivas frente al entorno cambiante?	
				Direccionan la gestión estratégica	¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?	
			Control	Evaluación de la calidad de la gestión académica – administrativa	¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la IE?	
				Existe transparencia y rendición de cuentas	¿En la IE existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?	
				Cumplimiento de leyes y normas educativas	¿Considera Ud. que los agentes educativos cumplen las leyes y normas educativas – administrativas establecidas?	
				Control y supervisión constante de funciones	¿El personal directivo monitorea estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la IE?	
				Cumplimiento de instrumentos de gestión	¿Considera Ud. que directivos, docentes y administrativos cumplen satisfactoriamente lo dispuesto en los instrumentos de gestión?	
				Control virtual de la gestión estratégica	¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas - administrativas?	

*Fuente: Lozano (2013), con ítems adecuados a los sujetos de estudio.*

## Instrumentos

### INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DE PRINCIPIOS ÉTICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO CUESTIONARIO

El presente cuestionario es anónimo, se pide que responda con toda honestidad, no hay respuestas correctas ni incorrectas, su respuesta es valiosa.

Dónde: siempre (3), a veces (2) y nunca (1)

ÍTEMS	1	2	3
1. ¿El servicio que brinda en su I.E asume la Constitución y las Leyes como rectores de acción	1	2	3
2. ¿En su IE defiende el cumplimiento de los procedimientos administrativos?	1	2	3
3. ¿En su IE promueve el respeto del proceso de los procedimientos administrativos?	1	2	3
4. ¿Los agentes educativos actúan con rectitud, procurando satisfacer el interés general?	1	2	3
5. ¿Actúa con honradez desechando todo provecho o ventaja personal?	1	2	3
6. ¿Actúa con honestidad, buscando el bien común.	1	2	3
7. ¿Considera que el servicio que brinda es de calidad en cada una de las funciones a su cargo.	1	2	3
8. ¿Demuestra formación profesional sólida y científica?	1	2	3
9. ¿Busca la eficiencia de permanente?	1	2	3
10. ¿Presenta aptitud técnica, para el acceso y ejercicio de la función pública?	1	2	3
11. ¿Muestra aptitud legal en el ejercicio de la función pública?	1	2	3
12. ¿Demuestra acompañamiento directivo con soporte técnico pedagógico acorde a la realidad?	1	2	3
13. ¿Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía?	1	2	3
14. ¿Promueve y contribuye al esclarecimiento de los hechos cuando se presenta el caso'.	1	2	3
15. ¿Actúa y profesa conforme a la verdad?	1	2	3
16. ¿Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución?	1	2	3
17. ¿Cumple con las funciones a su cargo, sin arbitrariedad o ilegalidad manifiesta?	1	2	3
18. ¿Considera que Ud., que los agentes educativos le tienen confianza por que otorga a cada uno de lo que le es debido?	1	2	3
19. ¿Considera que es Ud. reconocido por su actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.	1	2	3
20. ¿Se considera un funcionario que genera confianza y lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.	1	2	3

Gracias por su colaboración.



## INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario es anónimo, se pide que responda con toda honestidad, no hay respuestas correctas ni incorrectas, su respuesta es valiosa.

Dónde: siempre (3), a veces (2) y nunca (1)

ÍTEMS	1	2	3
1. ¿Generó una visión compartida para realizar la planificación estratégica?	1	2	3
2. ¿Se realizó el análisis del ambiente vinculando la IE y el contexto, sin especulaciones?	1	2	3
3. ¿Los objetivos y metas de la planificación corresponden a la demanda educativa?	1	2	3
4. ¿Establecen políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa?	1	2	3
5. ¿La planificación presupuestal es conocida por los agentes educativos?	1	2	3
6. ¿Considera que la planificación institucional concreta formas de conocimiento con formas de acción?	1	2	3
7. ¿En la IE se realiza un trabajo descentralizado, participativo, en equipo y colegiado?	1	2	3
8. ¿La infraestructura, aulas, ambiente psicomotriz, espacio recreativo están estratégicamente organizados e implementados?	1	2	3
9. ¿Los agentes educativos aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?	1	2	3
10. ¿La comunidad educativa evidencia responsabilidad y participación social – ambiental?	1	2	3
11. ¿Se hace uso de la tecnología en la gestión académica – administrativa para servicios internos y externos?	1	2	3
12. ¿Considera que la organización institucional permite brindar un servicio eficiente?	1	2	3
13. ¿La dirección institucional promueve el liderazgo pedagógico en cada uno de los docentes de la IE?	1	2	3
14. ¿La dirección institucional establece jornadas que dan promoción y orientación hacia el cambio positivo?	1	2	3
15. ¿En la IE se cumple con la interdependencia en la toma de decisiones a nivel de agentes educativos?	1	2	3
16. ¿El personal directivo y coordinadores académicos utilizan sus habilidades y destrezas para una dirección eficiente?	1	2	3
17. ¿El personal directivo y coordinadores académicos establecen estrategias preventivas frente al entorno cambiante?	1	2	3
18. ¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?	1	2	3
19. ¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la IE?	1	2	3
20. ¿En la IE existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?	1	2	3
21. ¿Considera Ud. que los agentes educativos cumplen las leyes y normas educativas – administrativas establecidas?	1	2	3
22. ¿El personal directivo monitorea estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la IE?	1	2	3
23. ¿Considera Ud. que directivos, docentes y administrativos cumplen satisfactoriamente lo dispuesto en los instrumentos de gestión?	1	2	3
24. ¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas - administrativas?	1	2	3

Gracias por su colaboración.

## Ficha técnica del instrumento

### FICHA TÉCNICA

**A. NOMBRE:**

Cuestionario de principios éticos del servidor público

**B. OBJETIVO:**

Identificar el nivel de principios éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado - Arequipa 2016.

**C. AUTORES:**

Test original de Br. Martha Viviana Oviedo Chacón

**D. ADMINISTRACION:**

Individual

**E. DURACIÓN:**

20 minutos

**F. SUJETOS DE APLICACIÓN:**

Directivos de educación inicial del distrito Cerro Colorado

**G. TÉCNICA E INSTRUMENTO:**

Encuesta - cuestionario

**H. PUNTUACION Y ESCALA DE CALIFICACIÓN:**

Puntuación numérica	Rango o nivel
3	Frecuentemente
2	A veces
1	Rara vez

**I. DIMENSIONES:**

Respeto

Probidad

Eficiencia

Idoneidad

Veracidad

Lealtad y Obediencia

Justicia y Equidad

Lealtad al Estado de Derecho

## FICHA TÉCNICA

**A. NOMBRE:**

Cuestionario de gestión estratégica

**B. OBJETIVO:**

Identificar es el nivel de gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado – Arequipa 2016.

**C. AUTORES:**

Test original de Lozano (2013)

**D. ADAPTACIÓN:**

Br. Martha Viviana Oviedo Chacón

**E. ADMINISTRACION:**

Individual

**F. DURACIÓN:**

20 minutos

**G. SUJETOS DE APLICACIÓN:**

Directivos de educación inicial del distrito Cerro Colorado

**H. TÉCNICA E INSTRUMENTO:**

Encuesta - cuestionario

**I. PUNTUACION Y ESCALA DE CALIFICACIÓN:**

Puntuación numérica	Rango o nivel
3	Frecuentemente
2	A veces
1	Rara vez

**J. DIMENSIONES:**

Planificación

Organización

Dirección

Control

## Baremos

### Puntuación y escala de calificación del instrumento de Principios éticos del servidor público

Puntuación numérica	Rango o nivel
3	Frecuentemente
2	A veces
1	Rara vez

VARIABLE	Baremos	DIMENSIONES	Ítems	Baremos																
Principios éticos del servidor público	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>51 - 60</td></tr><tr><td>Regular</td><td>41 - 50</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>20- 40</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	51 - 60	Regular	41 - 50	Bajo	20- 40	Respeto	1, 2, 3	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>9</td></tr><tr><td>Regular</td><td>7 -8</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>3 - 6</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	9	Regular	7 -8	Bajo	3 - 6
		Escala	Intervalo																	
		Alto	51 - 60																	
		Regular	41 - 50																	
		Bajo	20- 40																	
		Escala	Intervalo																	
		Alto	9																	
		Regular	7 -8																	
		Bajo	3 - 6																	
		Probidad	4, 5, 6	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>V</td><td>9</td></tr><tr><td>Regular</td><td>7 -8</td></tr><tr><td>Deficiente</td><td>3 - 6</td></tr></table>	Escala	Intervalo	V	9	Regular	7 -8	Deficiente	3 - 6								
Escala	Intervalo																			
V	9																			
Regular	7 -8																			
Deficiente	3 - 6																			
Eficiencia	7, 8, 9	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>9</td></tr><tr><td>Regular</td><td>7 -8</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>3 - 6</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	9	Regular	7 -8	Bajo	3 - 6										
Escala	Intervalo																			
Alto	9																			
Regular	7 -8																			
Bajo	3 - 6																			
Idoneidad	10, 11, 12	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>9</td></tr><tr><td>Regular</td><td>7 -8</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>3 - 6</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	9	Regular	7 -8	Bajo	3 - 6										
Escala	Intervalo																			
Alto	9																			
Regular	7 -8																			
Bajo	3 - 6																			
Veracidad	13, 14, 15	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>9</td></tr><tr><td>Regular</td><td>7 -8</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>3 - 6</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	9	Regular	7 -8	Bajo	3 - 6										
Escala	Intervalo																			
Alto	9																			
Regular	7 -8																			
Bajo	3 - 6																			
Lealtad y Obediencia	16, 17	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>6</td></tr><tr><td>Regular</td><td>5</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>2 - 4</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	6	Regular	5	Bajo	2 - 4										
Escala	Intervalo																			
Alto	6																			
Regular	5																			
Bajo	2 - 4																			
Justicia y Equidad	18, 19	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>6</td></tr><tr><td>Regular</td><td>5</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>2 - 4</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	6	Regular	5	Bajo	2 - 4										
Escala	Intervalo																			
Alto	6																			
Regular	5																			
Bajo	2 - 4																			
Lealtad al Estado de Derecho	20	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>3</td></tr><tr><td>Regular</td><td>2</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>1</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	3	Regular	2	Bajo	1										
Escala	Intervalo																			
Alto	3																			
Regular	2																			
Bajo	1																			

Fuente: Elaboración propia

### Puntuación y escala de calificación del instrumento de gestión estratégica

Puntuación numérica	Rango o nivel
3	Frecuentemente
2	A veces
1	Rara vez

VARIABLE	Baremos	DIMENSIONES	Ítems	Baremos																
Gestión estratégica	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Bueno</td><td>61 - 72</td></tr><tr><td>Regular</td><td>49 - 60</td></tr><tr><td>Deficiente</td><td>24 – 48</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Bueno	61 - 72	Regular	49 - 60	Deficiente	24 – 48	Planificación	1, 2, 3, 4, 5 y 6	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>16 - 18</td></tr><tr><td>Regular</td><td>13 - 15</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>6 - 12</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	16 - 18	Regular	13 - 15	Bajo	6 - 12
		Escala	Intervalo																	
		Bueno	61 - 72																	
		Regular	49 - 60																	
		Deficiente	24 – 48																	
		Escala	Intervalo																	
		Alto	16 - 18																	
		Regular	13 - 15																	
		Bajo	6 - 12																	
		Organización	7, 8, 9, 10, 11 y 12	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>16 - 18</td></tr><tr><td>Regular</td><td>13 - 15</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>6 - 12</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	16 - 18	Regular	13 - 15	Bajo	6 - 12								
		Escala	Intervalo																	
		Alto	16 - 18																	
		Regular	13 - 15																	
		Bajo	6 - 12																	
		Dirección	13, 14, 15, 16, 17 y 18	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>16 - 18</td></tr><tr><td>Regular</td><td>13 - 15</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>6 - 12</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	16 - 18	Regular	13 - 15	Bajo	6 - 12								
		Escala	Intervalo																	
Alto	16 - 18																			
Regular	13 - 15																			
Bajo	6 - 12																			
Control	19, 20, 21, 22, 23 y 24	<table><tr><th>Escala</th><th>Intervalo</th></tr><tr><td>Alto</td><td>16 - 18</td></tr><tr><td>Regular</td><td>13 - 15</td></tr><tr><td>Bajo</td><td>6 - 12</td></tr></table>	Escala	Intervalo	Alto	16 - 18	Regular	13 - 15	Bajo	6 - 12										
Escala	Intervalo																			
Alto	16 - 18																			
Regular	13 - 15																			
Bajo	6 - 12																			

*Fuente: Elaboración propia*

## Validez por expertos

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Enunciado. Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Variable	Dimensiones	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones	
			Frecuentemente	A veces	Rara vez	Relación entre la variable y la dimensión		relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítem		relación entre el ítem y la opción de respuesta			
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Principios éticos del servidor	Respeto	¿El servicio que brinda en su I.E asume la Constitución y las Leyes como rectores de acción													
		¿En su IE defiende el cumplimiento de los procedimientos administrativos?													
		¿En su IE promueve el respeto del proceso de los procedimientos administrativos?													
	Probidad	¿Los agentes educativos actúan con rectitud, procurando satisfacer el interés general?													
		¿Actúa con honradez desechando todo provecho o ventaja personal?													
		¿Actúa con honestidad, buscando el bien común.?													
	Eficiencia	¿Considera que el servicio que brinda es de calidad en cada una de las funciones a su cargo.?													
		¿Demuestra formación profesional sólida y científica?													
		¿Busca la eficiencia de permanente?													
	Idoneidad	¿Presenta aptitud técnica, para el acceso y ejercicio de la función pública?													
		¿Muestra aptitud legal en el ejercicio de la función pública?													
		¿Demuestra acompañamiento directivo con soporte técnico pedagógico acorde a la realidad?													
	Veracidad	¿Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía?													
		¿Promueve y contribuye al esclarecimiento de los hechos cuando se presenta el caso'.													
		¿Actúa y profesa conforme a la verdad?													
Lealtad y Obediencia	¿Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución?														
	¿Cumple con las funciones a su cargo, sin arbitrariedad o ilegalidad manifiesta?														
Justicia y Equidad	¿Considera que Ud., que los agentes educativos le tienen confianza por que otorga a cada uno de lo que le es debido?														
	¿Considera que es Ud. reconocido por su actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general?.														
Lealtad E. de Derecho	¿Se considera un funcionario que genera confianza y lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho?.														

  
Firma del evaluador

**Juana Roque Mamani**  
PROF. IDIOMAS  
MAGÍSTER EN CURRÍCULO

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del instrumento:

Cuestionario de recolección de información de Principios Éticos del servidor público

Objetivo:

Determinar el nivel de Principios Éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Dirigido a:

Directivos de educación inicial del distrito Cerro Colorado

Apellidos y nombres del evaluador:


Roque Mamani Juana

Grado académico del evaluador:

Magister

Valoración

DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
			X

  
Firma del evaluador

**Juana Roque Mamani**  
PROF. IDIOMAS •  
MAGISTER EN CURRÍCULO

# MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Enunciado. Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Enunciado: Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cusco Colorado 2019.															
Variable	Dimensiones	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones	
			Frecuentemente	A veces	Para vez	Relación entre la variable y la dimensión		relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítem		relación entre el ítem y la opción de respuesta			
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Principios éticos del servidor	Respeto	¿El servicio que brinda en su I.E asume la Constitución y las Leyes como rectores de acción					✓		✓		✓		✓		
		¿En su IE defiende el cumplimiento de los procedimientos administrativos?					✓		✓		✓		✓		
		¿En su IE promueve el respeto del proceso de los procedimientos administrativos?					✓		✓		✓		✓		
	Probidad	¿Los agentes educativos actúan con rectitud, procurando satisfacer el interés general?					✓		✓		✓		✓		
		¿Actúa con honradez desechando todo provecho o ventaja personal?					✓		✓		✓		✓		
		¿Actúa con honestidad, buscando el bien común.?					✓		✓		✓		✓		
	Eficiencia	¿Considera que el servicio que brinda es de calidad en cada una de las funciones a su cargo.?					✓		✓		✓		✓		
		¿Demuestra formación profesional sólida y científica?					✓		✓		✓		✓		
		¿Busca la eficiencia de permanente?					✓		✓		✓		✓		
	Idoneidad	¿Presenta aptitud técnica, para el acceso y ejercicio de la función pública?					✓		✓		✓		✓		
		¿Muestra aptitud legal en el ejercicio de la función pública?					✓		✓		✓		✓		
		¿Demuestra acompañamiento directivo con soporte técnico pedagógico acorde a la realidad?					✓		✓		✓		✓		
	Veracidad	¿Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía?					✓		✓		✓		✓		
		¿Promueve y contribuye al esclarecimiento de los hechos cuando se presenta el caso'.					✓		✓		✓		✓		
		¿Actúa y profesa conforme a la verdad?					✓		✓		✓		✓		
	Lealtad y Obediencia	¿Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución?					✓		✓		✓		✓		
		¿Cumple con las funciones a su cargo, sin arbitrariedad o ilegalidad manifiesta?					✓		✓		✓		✓		
	Justicia y Equidad	¿Considera que Ud., que los agentes educativos le tienen confianza por que otorga a cada uno de lo que le es debido?					✓		✓		✓		✓		
¿Considera que es Ud. reconocido por su actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general?.						✓		✓		✓		✓			
Lealtad E. de Derecho	¿Se considera un funcionario que genera confianza y lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho?.					✓		✓		✓		✓			

Firma del evaluador

Juliana Roque Mamani  
PROF. IDIOMAS  
MAGISTER EN CURRÍCULO

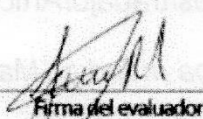


**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Enunciado: Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Enunciado: Principios éticos del servicio público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.														
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones	
					Preferir A veces Bajas	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
						S	NO	S	NO	S	NO	S		NO
Gestión estratégica	Planificación	Visión - misión	¿Generó una visión compartida para realizar la planificación estratégica?			X		X		X				
		Ambiente interno – externo	¿Se realizó el análisis del ambiente vinculando la IE y el contexto, sin especulaciones?			X		X		X				
		Objetivos – metas	¿Los objetivos y metas de la planificación corresponden a la demanda educativa?			X		X		X				
		Políticas y estrategias	¿Establecen políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa?			X		X		X				
		Planificación presupuestal	¿La planificación presupuestal es conocida por los agentes educativos?			X		X		X				
		Planifican la gestión estratégica	¿Considera que la planificación institucional concreta formas de conocimiento con formas de acción?			X		X		X				
	Organización	Descentralizada participativa (trabajo en equipo)	¿En la IE se realiza un trabajo descentralizado, participativo, en equipo y colegiado?			X		X		X				
		Distribución presupuestal	¿La infraestructura, aulas, ambiente psicomotriz, espacio recreativo están estratégicamente organizados e implementados?			X		X		X				
		Desarrollo de estrategias por agentes educativos	¿Los agentes educativos aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?			X		X		X				
		Participación social - ambiental responsable	¿La comunidad educativa evidencia responsabilidad y participación social – ambiental?			X		X		X				
		Sistema de gestión con tecnología	¿Se hace uso de la tecnología en la gestión académica – administrativa para servicios internos y externos?			X		X		X				
		Organizan la gestión estratégica	¿Considera que la organización institucional permite brindar un servicio eficiente?			X		X		X				
		Dirección	Promueven el liderazgo educativo	¿La dirección institucional promueve el liderazgo pedagógico en cada uno de los docentes de la IE?			X		X		X			

		Gobiernan hacia el cambio constante	¿La dirección institucional establece jornadas que dan promoción y orientación hacia el cambio positivo?			X		X		X		X		
		Interdependencia en la toma de decisiones	¿En la IE se cumple con la interdependencia en la toma de decisiones a nivel de agentes educativos?			X		X		X		X		
		Habilidades y destrezas del personal	¿El personal directivo y coordinadores académicos utilizan sus habilidades y destrezas para una dirección eficiente?			X		X		X		X		
		Establecen estrategias anticipativas	¿El personal directivo y coordinadores académicos establecen estrategias preventivas frente al entorno cambiante?			X		X		X		X		
		Direccionan la gestión estratégica	¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?			X		X		X		X		
	Control	Evaluación de la calidad de la gestión académica – administrativa	¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la IE?			X		X		X		X		
		Existe transparencia y rendición de cuentas	¿En la IE existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?			X		X		X		X		
		Cumplimiento de leyes y normas educativas	¿Considera Ud. que los agentes educativos cumplen las leyes y normas educativas – administrativas establecidas?			X		X		X		X		
		Control y supervisión constante de funciones	¿El personal directivo monitorea estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la IE?			X		X		X		X		
		Cumplimiento de instrumentos de gestión	¿Considera Ud. que directivos, docentes y administrativos cumplen satisfactoriamente lo dispuesto en los instrumentos de gestión?			X		X		X		X		
		Control virtual de la gestión estratégica	¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas - administrativas?			X		X		X		X		

  
Firma del evaluador

**Juana Roque Mamani**  
PROF. IDIOMAS •  
MAGISTER EN CURRÍCULO

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del instrumento:

Cuestionario de recolección de información de Principios Éticos del servidor público.

Objetivo:

Determinar el nivel de Principios Éticos del servidor público de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Dirigido a:

Directivos de educación inicial del distrito Cerro Colorado.

Apellidos y nombres del evaluador:

CHARA ZABALAGA, ELVIO JUSTO

Grado académico del evaluador:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Valoración

DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
			X



Firma del evaluador

Mag. Elvio Justo Chara Zabalaga  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
C.M. 1004732552

# MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Enunciado. Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Variable	Dimensiones	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones
			Frecuentemente	A veces	Rara vez	Relación entre la variable y la dimensión		relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítem		relación entre el ítem y la opción de respuesta		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Principios éticos del servidor	Respeto	¿El servicio que brinda en su I.E asume la Constitución y las Leyes como rectores de acción				X		X		X		X		
		¿En su IE defiende el cumplimiento de los procedimientos administrativos?				X		X		X		X		
		¿En su IE promueve el respeto del proceso de los procedimientos administrativos?				X		X		X		X		
	Probidad	¿Los agentes educativos actúan con rectitud, procurando satisfacer el interés general?				X		X		X		X		
		¿Actúa con honradez desechando todo provecho o ventaja personal?				X		X		X		X		
		¿Actúa con honestidad, buscando el bien común.?				X		X		X		X		
	Eficiencia	¿Considera que el servicio que brinda es de calidad en cada una de las funciones a su cargo.?				X		X		X		X		
		¿Demuestra formación profesional sólida y científica?				X		X		X		X		
		¿Busca la eficiencia de permanente?				X		X		X		X		
	Idoneidad	¿Presenta aptitud técnica, para el acceso y ejercicio de la función pública?				X		X		X		X		
		¿Muestra aptitud legal en el ejercicio de la función pública?				X		X		X		X		
		¿Demuestra acompañamiento directivo con soporte técnico pedagógico acorde a la realidad?				X		X		X		X		
	Veracidad	¿Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía?				X		X		X		X		
		¿Promueve y contribuye al esclarecimiento de los hechos cuando se presenta el caso'.				X		X		X		X		
		¿Actúa y profesa conforme a la verdad?				X		X		X		X		
	Lealtad y Obediencia	¿Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución?				X		X		X		X		
		¿Cumple con las funciones a su cargo, sin arbitrariedad o ilegalidad manifiesta?				X		X		X		X		
Justicia y Equidad	¿Considera que Ud., que los agentes educativos le tienen confianza por que otorga a cada uno de lo que le es debido?				X		X		X		X			
	¿Considera que es Ud. reconocido por su actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general?.				X		X		X		X			
Lealtad E. de Derecho	¿Se considera un funcionario que genera confianza y lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho?.				X		X		X		X			



Firma del evaluador  
Mg. Elvio Justo Chura Zúñiga  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
C.N. 100473202

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Enunciado: Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016

Enunciado: Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.														
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones	
					Frecuencia	A veces	Siempre	Relacion entre variable y la dimensión		Relacion entre el indicador y el ítem		Relacion entre el ítem y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI		NO
Gestión estratégica	Planificación	Visión - misión	¿Generó una visión compartida para realizar la planificación estratégica?				X		X		X			
		Ambiente interno – externo	¿Se realizó el análisis del ambiente vinculando la IE y el contexto, sin especulaciones?				X		X		X			
		Objetivos – metas	¿Los objetivos y metas de la planificación corresponden a la demanda educativa?				X		X		X			
		Políticas y estrategias	¿Establecen políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa?				X		X		X			
		Planificación presupuestal	¿La planificación presupuestal es conocida por los agentes educativos?				X		X		X			
		Planifican la gestión estratégica	¿Considera que la planificación institucional concreta formas de conocimiento con formas de acción?				X		X		X			
	Organización	Descentralizada participativa (trabajo en equipo)	¿En la IE se realiza un trabajo descentralizado, participativo, en equipo y colegiado?				X		X		X			
		Distribución presupuestal	¿La infraestructura, aulas, ambiente psicomotriz, espacio recreativo están estratégicamente organizados e implementados?				X		X		X			
		Desarrollo de estrategias por agentes educativos	¿Los agentes educativos aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?				X		X		X			
		Participación social - ambiental responsable	¿La comunidad educativa evidencia responsabilidad y participación social – ambiental?				X		X		X			
		Sistema de gestión con tecnología	¿Se hace uso de la tecnología en la gestión académica – administrativa para servicios internos y externos?				X		X		X			
		Organizan la gestión estratégica	¿Considera que la organización institucional permite brindar un servicio eficiente?				X		X		X			
	Dirección	Promueven el liderazgo educativo	¿La dirección institucional promueve el liderazgo pedagógico en cada uno de los docentes de la IE?				X		X		X			

Control	Gobernanza	Gobiernan hacia el cambio constante	¿La dirección institucional establece jornadas que dan promoción y orientación hacia el cambio positivo?					X		X		X		
		Interdependencia en la toma de decisiones	¿En la IE se cumple con la interdependencia en la toma de decisiones a nivel de agentes educativos?					X		X		X		
		Habilidades y destrezas del personal	¿El personal directivo y coordinadores académicos utilizan sus habilidades y destrezas para una dirección eficiente?					X		X		X		
		Establecen estrategias anticipativas	¿El personal directivo y coordinadores académicos establecen estrategias preventivas frente al entorno cambiante?					X		X		X		
		Direccionan la gestión estratégica	¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?					X		X		X		
		Evaluación de la calidad de la gestión académica – administrativa	¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la IE?					X		X		X		
	Control	Existe transparencia y rendición de cuentas	¿En la IE existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?					X		X		X		
		Cumplimiento de leyes y normas educativas	¿Considera Ud. que los agentes educativos cumplen las leyes y normas educativas – administrativas establecidas?					X		X		X		
		Control y supervisión constante de funciones	¿El personal directivo monitorea estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la IE?					X		X		X		
		Cumplimiento de instrumentos de gestión	¿Considera Ud. que directivos, docentes y administrativos cumplen satisfactoriamente lo dispuesto en los instrumentos de gestión?					X		X		X		
		Control virtual de la gestión estratégica	¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas – administrativas?					X		X		X		



Firma del evaluador  
Mg. Eneida Chirre Zúñiga  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
C.A. 10047202



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del instrumento:

Cuestionario de recolección de información de Gestión Estratégica

Objetivo:

Determinar el nivel de Gestión Estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Dirigido a:

Directivos de educación inicial del distrito Cerro Colorado.

Apellidos y nombres del evaluador:

TEJADA RAMOS ROLANDO

Grado académico del evaluador:

DOCTOR: GESTIÓN Y CIENCIAS DE LA EDUCAC.

Valoración

DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
			X



Firma del evaluador

**Dr. Rolando Tejada Ramos**  
Gestión y Cs. de la Educación  
Físico Matemáticas  
CPPe 149483

Enunciado: Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Enunciado: Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.													
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta	Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones
					Frecuencia	A veces	Nunca	Relación entre la dimensión y el indicador	Relación entre el indicador y el ítem	Relación entre el ítem y la dimensión	Relación entre el ítem y la dimensión	Relación entre el ítem y la dimensión	
Gestión estratégica	Planificación	Visión - misión	¿Generó una visión compartida para realizar la planificación estratégica?				X	X	X	X			
		Ambiente interno – externo	¿Se realizó el análisis del ambiente vinculando la IE y el contexto, sin especulaciones?				X	X	X	X			
		Objetivos – metas	¿Los objetivos y metas de la planificación corresponden a la demanda educativa?				X	X	X	X			
		Políticas y estrategias	¿Establecen políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa?				X	X	X	X			
		Planificación presupuestal	¿La planificación presupuestal es conocida por los agentes educativos?				X	X	X	X			
	Organización	Planifican la gestión estratégica	¿Considera que la planificación institucional concreta formas de conocimiento con formas de acción?				X	X	X	X			
		Descentralizada participativa (trabajo en equipo)	¿En la IE se realiza un trabajo descentralizado, participativo, en equipo y colegiado?				X	X	X	X			
		Distribución presupuestal	¿La infraestructura, aulas, ambiente psicomotriz, espacio recreativo están estratégicamente organizados e implementados?				X	X	X	X			
		Desarrollo de estrategias por agentes educativos	¿Los agentes educativos aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?				X	X	X	X			
		Participación social - ambiental responsable	¿La comunidad educativa evidencia responsabilidad y participación social – ambiental?				X	X	X	X			
		Sistema de gestión con tecnología	¿Se hace uso de la tecnología en la gestión académica – administrativa para servicios internos y externos?				X	X	X	X			
		Organizan la gestión estratégica	¿Considera que la organización institucional permite brindar un servicio eficiente?				X	X	X	X			
	Dirección	Promueven el liderazgo educativo	¿La dirección institucional promueve el liderazgo pedagógico en cada uno de los docentes de la IE?				X	X	X	X			
	Control	Gobernanza	Gobiernan hacia el cambio constante	¿La dirección institucional establece jornadas que dan promoción y orientación hacia el cambio positivo?				X	X	X	X		
Interdependencia en la toma de decisiones			¿En la IE se cumple con la interdependencia en la toma de decisiones a nivel de agentes educativos?				X	X	X	X			
Habilidades y destrezas del personal			¿El personal directivo y coordinadores académicos utilizan sus habilidades y destrezas para una dirección eficiente?				X	X	X	X			
Establecen estrategias anticipativas			¿El personal directivo y coordinadores académicos establecen estrategias preventivas frente al entorno cambiante?				X	X	X	X			
Direccionan la gestión estratégica			¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?				X	X	X	X			
Control		Evaluación de la calidad de la gestión académica – administrativa	¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la IE?				X	X	X	X			
		Existe transparencia y rendición de cuentas	¿En la IE existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?				X	X	X	X			
		Cumplimiento de leyes y normas educativas	¿Considera Ud. que los agentes educativos cumplen las leyes y normas educativas – administrativas establecidas?				X	X	X	X			
		Control y supervisión constante de funciones	¿El personal directivo monitorea estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la IE?				X	X	X	X			
		Cumplimiento de instrumentos de gestión	¿Considera Ud. que directivos, docentes y administrativos cumplen satisfactoriamente lo dispuesto en los instrumentos de gestión?				X	X	X	X			
		Control virtual de la gestión estratégica	¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas - administrativas?				X	X	X	X			




Dr. Pío Tejeda Ramos  
Gestión y Calidad de la Educación  
Fondo Matemático  
CPE 143482

# MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Enunciado. Principios éticos del servidor público y la gestión estratégica de directivos de educación inicial de Cerro Colorado 2016.

Variable	Dimensiones	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de evaluación								Observación y/o Recomendaciones
			Frecuentemente	A veces	Rara vez	Relación entre la variable y la dimensión		relación entre la dimensión y el indicador		relación entre el indicador y el ítem		relación entre el ítem y la opción de respuesta		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Principios éticos del servidor	Respeto	¿El servicio que brinda en su I.E asume la Constitución y las Leyes como rectores de acción				X		X		X		X		
		¿En su IE defiende el cumplimiento de los procedimientos administrativos?				X		X		X		X		
		¿En su IE promueve el respeto del proceso de los procedimientos administrativos?				X		X		X		X		
	Probidad	¿Los agentes educativos actúan con rectitud, procurando satisfacer el interés general?				X		X		X		X		
		¿Actúa con honradez desechando todo provecho o ventaja personal?				X		X		X		X		
		¿Actúa con honestidad, buscando el bien común.?				X		X		X		X		
	Eficiencia	¿Considera que el servicio que brinda es de calidad en cada una de las funciones a su cargo.?				X		X		X		X		
		¿Demuestra formación profesional sólida y científica?				X		X		X		X		
		¿Busca la eficiencia de permanente?				X		X		X		X		
	Idoneidad	¿Presenta aptitud técnica, para el acceso y ejercicio de la función pública?				X		X		X		X		
		¿Muestra aptitud legal en el ejercicio de la función pública?				X		X		X		X		
		¿Demuestra acompañamiento directivo con soporte técnico pedagógico acorde a la realidad?				X		X		X		X		
	Veracidad	¿Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía?				X		X		X		X		
		¿Promueve y contribuye al esclarecimiento de los hechos cuando se presenta el caso'.				X		X		X		X		
		¿Actúa y profesa conforme a la verdad?				X		X		X		X		
	Lealtad y Obediencia	¿Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución?				X		X		X		X		
¿Cumple con las funciones a su cargo, sin arbitrariedad o ilegalidad manifiesta?					X		X		X		X			
Justicia y Equidad	¿Considera que Ud., que los agentes educativos le tienen confianza por que otorga a cada uno de lo que le es debido?				X		X		X		X			
	¿Considera que es Ud. reconocido por su actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general?.				X		X		X		X			
Lealtad E. de Derecho	¿Se considera un funcionario que genera confianza y lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho?.				X		X		X		X			

  
 Firma del Evaluador  
 Dr. Roberto Tejada Ramos  
 Gestión y Cs. de la Educación  
 Física Matemáticas  
 CPN 143483

## Confiabilidad estadística

### Base de datos piloto de Principios éticos del servidor público

#### Alfa de Crombach de instrumento de escucha activa Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,670	0,664	20

#### Criterios de confiabilidad de valores

Según el valor hallado del alfa de crombach se manifestó la confiabilidad:

- No es confiable si sale -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad de 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

### Base de datos piloto de Principios éticos del servidor público

	Respeto			Probidad			Eficiencia			Idoneidad			Veracidad			Lealtad y Obediencia		Justicia y Equidad		Lealtad E. de Derecho
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	1	3	2	3	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3
2.	2	2	2	3	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2
3.	1	3	2	1	3	3	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2
4.	1	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1
5.	3	3	2	1	3	1	2	3	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3
6.	1	3	2	3	1	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
7.	2	2	3	3	2	1	3	3	1	1	2	3	1	3	2	1	1	1	3	2
8.	2	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2
9.	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	3	1	2	1	1	3	2	2
10.	3	1	2	1	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	1	2	2	1	1	2



### Alfa de Cronbach por elemento

Ítems	Alfa de Cronbach por elemento
1. ¿El servicio que brinda en su I.E asume la Constitución y las Leyes como rectores de acción	,659
2. ¿En su IE defiende el cumplimiento de los procedimientos administrativos?	,666
3. ¿En su IE promueve el respeto del proceso de los procedimientos administrativos?	,646
4. ¿Los agentes educativos actúan con rectitud, procurando satisfacer el interés general?	,644
5. ¿Actúa con honradez desechando todo provecho o ventaja personal?	,684
6. ¿Actúa con honestidad, buscando el bien común.	,647
7. ¿Considera que el servicio que brinda es de calidad en cada una de las funciones a su cargo.	,654
8. ¿Demuestra formación profesional sólida y científica?	,750
9. ¿Busca la eficiencia de permanente?	,659
10. ¿Presenta aptitud técnica, para el acceso y ejercicio de la función pública?	,682
11. ¿Muestra aptitud legal en el ejercicio de la función pública?	,646
12. ¿Demuestra acompañamiento directivo con soporte técnico pedagógico acorde a la realidad?	,676
13. ¿Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía?	,694
14. ¿Promueve y contribuye al esclarecimiento de los hechos cuando se presenta el caso'.	,641
15. ¿Actúa y profesa conforme a la verdad?	,679
16. ¿Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución?	,642
17. ¿Cumple con las funciones a su cargo, sin arbitrariedad o ilegalidad manifiesta?	,665
18. ¿Considera que Ud., que los agentes educativos le tienen confianza por que otorga a cada uno de lo que le es debido?	,667
19. ¿Considera que es Ud. reconocido por su actuar con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.	,660
20. ¿Se considera un funcionario que genera confianza y lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.	,691

## Base de datos piloto de Gestión estratégica

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,940	0,943	24

### Criterios de confiabilidad de valores

Según el valor hallado del alfa de crombach se manifestó la confiabilidad:

- No es confiable si sale -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad de 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

### Base de datos piloto de Gestión estratégica

	Planificación						Organización						Dirección						Control					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.	3	2	3	1	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2
2.	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
3.	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4.	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2
5.	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1
6.	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
7.	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1
8.	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
9.	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
10.	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2

### Alfa de Cronbach por elemento

Ítems	Alfa de Cronbach por elemento
1. ¿Generó una visión compartida para realizar la planificación estratégica?	,942
2. ¿Se realizó el análisis del ambiente vinculando la IE y el contexto, sin especulaciones?	,940
3. ¿Los objetivos y metas de la planificación corresponden a la demanda educativa?	,940
4. ¿Establecen políticas y estrategias que efectiviza la planificación corporativa?	,945
5. ¿La planificación presupuestal es conocida por los agentes educativos?	,941
6. ¿Considera que la planificación institucional concreta formas de conocimiento con formas de acción?	,938
7. ¿En la IE se realiza un trabajo descentralizado, participativo, en equipo y colegiado?	,938
8. ¿La infraestructura, aulas, ambiente psicomotriz, espacio recreativo están estratégicamente organizados e implementados?	,941
9. ¿Los agentes educativos aportan con estrategias de organización estratégica de la universidad?	,943
10. ¿La comunidad educativa evidencia responsabilidad y participación social – ambiental?	,942
11. ¿Se hace uso de la tecnología en la gestión académica – administrativa para servicios internos y externos?	,944
12. ¿Considera que la organización institucional permite brindar un servicio eficiente?	,942
13. ¿La dirección institucional promueve el liderazgo pedagógico en cada uno de los docentes de la IE?	,944
14. ¿La dirección institucional establece jornadas que dan promoción y orientación hacia el cambio positivo?	,940
15. ¿En la IE se cumple con la interdependencia en la toma de decisiones a nivel de agentes educativos?	,939
16. ¿El personal directivo y coordinadores académicos utilizan sus habilidades y destrezas para una dirección eficiente?	,938
17. ¿El personal directivo y coordinadores académicos establecen estrategias preventivas frente al entorno cambiante?	,946
18. ¿Las autoridades universitarias dirigen estratégicamente la universidad?	,943
19. ¿Se evalúa periódicamente la calidad de la gestión académica y administrativa de la IE?	,938
20. ¿En la IE existe transparencia y rendición de cuentas periódicamente?	,945
21. ¿Considera Ud. que los agentes educativos cumplen las leyes y normas educativas – administrativas establecidas?	,939
22. ¿El personal directivo monitorea estratégicamente el desarrollo académico y administrativo de la IE?	,940
23. ¿Considera Ud. que directivos, docentes y administrativos cumplen satisfactoriamente lo dispuesto en los instrumentos de gestión?	,940
24. ¿Considera Ud. importante que las autoridades y directivos realicen control virtual de las labores académicas - administrativas?	,940

**Documento de autorización para la aplicación del instrumento**



**"Año de la consolidación del Mar de Grau"**

**EL QUE SUSCRIBE LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE  
GESTIÓN EDUCATIVA AREQUIPA NORTE**

**HACE CONSTAR QUE:**

La docente **Martha Viviana, Oviedo Chacón**; bachiller en educación, ha aplicado su instrumento de investigación correspondiente al estudio: "PRINCIPIOS ÉTICOS DEL SERVIDOR PÚBLICO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN INICIAL DE CERRO COLORADO 2016" a los directivos de las instituciones que pertenecen al ámbito de la UGEL Arequipa Norte. Habiendo concluido con la aplicación de dicho instrumento favorablemente.

Se hace entrega de la presente para los fines que vea por conveniente.

**Arequipa, Mayo 2016**



**Silva Dolores Quispe Flores**

## Base de datos

### Base de datos de recojo de información de Principios éticos del servidor público

	Respeto			Probidad			Eficiencia			Idoneidad			Veracidad			Lealtad y Obediencia		Justicia y Equidad		Lealtad E. de Derecho	R
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1.	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	2	1	32
2.	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	54
3.	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	34
4.	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	3	2	1	2	2	2	1	2	3	1	38
5.	3	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	3	40
6.	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	2	1	3	1	38
7.	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	3	3	2	3	2	41
8.	3	1	1	3	3	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	31
9.	1	2	3	2	3	3	1	3	1	1	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	38
10.	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	37
11.	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	36
12.	1	3	1	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	42
13.	2	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	38
14.	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	40
15.	2	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	42
16.	1	1	2	1	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	44
17.	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	1	1	1	2	2	35
18.	1	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	32
19.	1	3	1	3	3	2	1	1	1	1	3	1	2	1	3	2	1	1	1	2	34
20.	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	1	2	47
21.	2	3	3	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3	3	3	1	1	42
22.	1	2	3	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	1	35
23.	1	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	3	1	1	3	32
24.	3	1	2	1	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	39
25.	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	33
26.	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	2	3	38
27.	2	2	3	2	2	1	1	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	3	38
28.	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	42
29.	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	1	3	3	3	2	2	1	3	42
30.	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	2	2	45
31.	1	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	42
32.	3	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	48
33.	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	32
34.	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	36
35.	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	39
36.	1	2	3	3	1	3	1	3	2	1	1	1	2	3	1	1	2	3	3	3	40
37.	2	2	3	1	1	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1	39
38.	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	36
39.	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	55
40.	1	1	3	1	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	1	1	1	42
41.	1	3	2	1	3	3	3	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2	41
42.	2	3	3	3	3	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	39
43.	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2	1	1	2	2	1	2	34
44.	3	3	2	3	3	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	3	44
45.	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	44
46.	1	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	38
47.	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	42
48.	3	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	3	3	3	2	40
49.	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	1	2	3	1	3	1	2	32
50.	2	1	1	1	3	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	38
51.	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	42
52.	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	45
53.	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	40
54.	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	44

55.	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	38
56.	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	53
57.	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	1	2	3	40
58.	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	1	35
59.	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	3	36
60.	3	1	3	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	47
61.	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2	2	2	1	3	1	2	45
62.	1	2	3	1	3	2	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	44
63.	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	46
64.	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	30
65.	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	1	1	3	2	2	45
66.	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	3	3	2	1	1	2	1	3	2	2	40
67.	3	2	3	1	3	1	3	2	1	1	3	3	3	3	1	1	2	3	3	1	43
68.	1	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	1	38
69.	2	1	3	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	43
70.	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	29
71.	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	46
72.	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	43
73.	2	2	1	1	3	3	3	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	31
74.	3	3	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	3	35
75.	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	46
76.	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	39
77.	3	1	3	1	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	46
78.	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	28
79.	3	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	34
80.	2	3	2	1	1	1	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	2	39
81.	1	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	43
82.	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	32
83.	2	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	51
84.	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	2	3	1	1	40
85.	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	35
86.	1	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	2	1	3	3	2	3	2	3	46
87.	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	1	1	2	3	1	2	2	3	40
88.	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	2	36
89.	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	42
90.	3	1	1	3	3	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	36
91.	3	2	2	1	3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	34
92.	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	35
93.	3	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	34
94.	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	42
95.	2	2	1	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	3	2	1	1	1	2	2	37
96.	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	41
97.	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	49
98.	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	3	3	3	2	3	39
99.	1	3	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	2	1	1	1	1	2	3	2	37
100.	3	2	2	3	3	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	41
101.	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	3	3	2	36
102.	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	34
103.	1	2	3	2	3	1	3	2	1	1	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	37
104.	1	2	2	1	3	2	2	3	2	3	1	1	2	3	3	2	1	2	1	2	39
105.	1	2	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	1	39
106.	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	37
107.	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	41
108.	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	41
109.	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	3	3	1	1	2	1	3	3	3	37
110.	2	2	2	3	2	3	3	1	3	1	1	1	1	2	2	3	1	3	3	2	42
111.	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	54
112.	3	2	1	2	1	2	1	3	3	1	1	2	1	2	1	3	1	3	3	2	38
113.	3	3	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	1	39
114.	3	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	3	3	41
115.	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	36
116.	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	3	3	39
117.	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	39

118.	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	3	31
119.	2	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	43
120.	1	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	42
121.	1	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	44
122.	1	1	3	1	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	42
123.	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	43
124.	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	37
125.	3	3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	36
126.	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	52
127.	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	2	3	3	2	36
128.	1	3	2	1	3	3	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	39
129.	1	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	40
130.	3	3	2	1	3	1	2	3	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	43
131.	1	3	2	3	1	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	43
132.	2	2	3	3	2	1	3	3	1	1	2	3	1	3	2	1	1	1	3	2	40
133.	2	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2	39
134.	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	3	1	2	1	1	3	2	2	35
135.	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	53
136.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	23
137.	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	2	37
138.	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	2	2	3	36
139.	2	3	2	3	2	3	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	3	40
140.	1	3	1	3	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	34
141.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	24
142.	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	1	39
143.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	51
144.	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	29
145.	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3	1	3	1	2	2	2	36
146.	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	53

# Base de datos de recojo de información de Gestión estratégica

	Planificación						Organización						Dirección						Control						R
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	R
1.	1	2	3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	3	2	2	53
2.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	65
3.	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42
4.	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	37
5.	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	32
6.	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	44
7.	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	37
8.	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	32
9.	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	36
10.	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	42
11.	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42
12.	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	37
13.	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	38
14.	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	38
15.	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	37
16.	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	39
17.	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	43
18.	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	36
19.	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	59
20.	2	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	52
21.	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	52
22.	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	57
23.	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	52
24.	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	2	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	49
25.	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	46
26.	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	3	50
27.	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	3	3	1	2	1	1	3	3	3	3	48
28.	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	48
29.	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	54
30.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	53
31.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	53
32.	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	59
33.	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	58
34.	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	3	58
35.	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	54
36.	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	61
37.	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	49
38.	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	62
39.	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	62
40.	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	66
41.	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	1	1	2	2	2	55
42.	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	45
43.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	52
44.	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	64
45.	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	57
46.	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
47.	3	1	2	3	2	1	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	54
48.	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	61
49.	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	55
50.	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
51.	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	3	3	60
52.	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	57
53.	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	2	2	48
54.	1	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	48
55.	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	1	1	3	51
56.	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	56
57.	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	59
58.	3	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	58
59.	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	68
60.	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	60



61.	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	60		
62.	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	55		
63.	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	59		
64.	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	60		
65.	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	60		
66.	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	60	
67.	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	57	
68.	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	2	2	54	
69.	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	50	
70.	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	55
71.	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	61	
72.	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	58	
73.	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	67	
74.	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	60	
75.	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	50	
76.	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	63	
77.	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	1	62	
78.	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	1	1	3	2	3	1	3	1	3	3	3	58	
79.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	
80.	2	1	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	55	
81.	3	2	2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	52	
82.	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	2	3	53	
83.	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	54	
84.	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	56	
85.	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	64	
86.	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47	
87.	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	50	
88.	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	51	
89.	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	67	
90.	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	61	
91.	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	3	1	2	47	
92.	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	58	
93.	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	50	
94.	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	55	
95.	1	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	55	
96.	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	59	
97.	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	62	
98.	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	62
99.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	67	
100.	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	61	
101.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	
102.	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	60	
103.	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	64	
104.	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	59	
105.	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	61	
106.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69	
107.	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	58	
108.	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47	
109.	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	68	
110.	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	56	
111.	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	65	
112.	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	61	
113.	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
114.	3	3	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	58	
115.	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	52	
116.	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	64	
117.	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	59	
118.	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	61	
119.	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	51	
120.	2	1	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	55	
121.	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	56	
122.	3	2	2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	52	
123.	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	59	

124.	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	47
125.	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	58
126.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	53
127.	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	59
128.	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	54
129.	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	55
130.	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	59
131.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	53
132.	3	2	2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	52
133.	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	60
134.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	53
135.	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	33
136.	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	58
137.	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	33
138.	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	48
139.	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	56
140.	3	2	2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	52
141.	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	59
142.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
143.	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	46
144.	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	47
145.	3	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	57
146.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	52